

**Suvi Vesa**

**Työhyvinvointi,  
organisaation menestys  
ja niiden yhdistäminen  
tietotyössä**

**Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö,  
Tampereen yliopisto**

**Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi  
tietointensiivisessä työssä -tutkimushanke  
(Suomen Akatemia 2008–2011)**

**2011**

© Tampereen yliopiston Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Suvi Vesa.

Sähköinen julkaisu

ISBN 978-951-44-8687-6

<http://tampub.uta.fi>

# Sisällys

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Esipuhe .....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>1. Johdanto .....</b>  | <b>7</b>  |
| <b>2. Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, -aineistot<br/>ja -menetelmät sekä tutkimuksen luotettavuus .....</b> | <b>10</b> |
| <b>3. Mitä on tietotyö? .....</b>   | <b>15</b> |
| <b>4. Mitä on työhyvinvointi? .....</b>   | <b>17</b> |
| 4.1. Työhyvinvointi – mitä se on, miksi se on tärkeää ja miten<br>sitä on tutkittu? .....                             | 17        |
| 4.2. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet – mistä se koostuu ja miten<br>sitä kuvataan? .....                                 | 19        |
| 4.3. Tuloksia.....  | 23        |
| 4.4. Johtopäätöksiä ja tulkintaa .....  | 36        |
| <b>5. Mitä on menestys? .....</b>   | <b>41</b> |
| 5.1. Teoreettisia lähtökohtia .....   | 41        |
| 5.2. Tuloksia.....  | 44        |
| 5.3. Johtopäätöksiä ja tulkintaa .....  | 54        |
| <b>6. Miten työhyvinvointi ja menestys liittyvät toisiinsa? .....</b>   | <b>56</b> |
| 6.1. Kansainvälisiä tutkimuksia työhyvinvoinnin ja menestyksen<br>välisestä yhteydestä .....                          | 57        |
| 6.2. Suomalaisia tutkimuksia työhyvinvoinnin ja menestyksen<br>välisestä yhteydestä .....                             | 59        |
| 6.3. Tuloksia.....  | 64        |
| 6.4. Johtopäätöksiä ja tulkintaa .....  | 70        |
| <b>7. Yhteenveto ja pohdintaa .....</b>   | <b>74</b> |
| <b>Liitteet .....</b>   | <b>77</b> |
| <b>Lähteet .....</b>  | <b>85</b> |



## Esipuhe

VTM Suvi Vesan tutkimus on osa Suomen Akatemian Työn ja hyvinvoinnin tulevaisuus -tutkimusohjelmaan (WORK, 2008–2011) kuuluvaa hanketta Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä. Tutkimusprojektiin osallistuu tutkijoita Tampereen, Jyväskylän ja Turun yliopistoista.

Projektin tavoitteena on tutkia miten ja missä määrin suomalaiset työorganisaatiot onnistuvat yhdistämään taloudellisen menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin tietointensiivisessä työssä. Tutkimuksen teema on ajankohtainen ainakin kahdella tapaa. Ensiksi viimeksi kuluneiden 15 vuoden aikana tietotyö on yleistynyt huomattavasti. Noin 40 % suomalaisista palkansaajista arvellaan olevan tietotyöläisiä. Toiseksi korkeaa tuottavuutta ja työn laatua pidetään keskeisinä taloutemme kilpailutekijöinä. Lisäksi aiemmat tutkimukset osoittavat, että organisaatioidenmenestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin välillä on yhteys. Tässä tutkimuksessa kohteenamme ovat erityisesti tietointensiiviset yritykset.

Tutkimuksemme perustuu useisiin empiirisiin aineistoihin. Olemme koonneet laajan teemahaastatteluaineiston viidestä tietointensiivisestä organisaatiosta. Lisäksi hyödynnämme Tilastokeskuksen työolotutkimusten aineistoja ja eurooppalaista työolotutkimusta. Tutkimuksessaan Suvi Vesa on analysoinut nimenomaan teemahaastatteluja. Hän valottaa työhyvinvoinnin ulottuvuuksia sekä työhyvinvoinnin ja organisaatioiden menestyksen välistä suhdetta esimiesten ja tietotyöläisten näkökulmasta.

Tutkimusryhmän puolesta kiitän Suomen Akatemiaa hankkeen rahoituksesta ja Tampereen yliopiston Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikköä, joka julkaisee tutkimuksen omassa julkaisusarjassaan.

Tampereella 15.11.2011

*Harri Melin*

Sosiologian professori

Tutkimushankkeen vastuullinen johtaja



Työn tutkimisessa ja kehittämisessä on pitkään ollut vallalla kaksi erilaista näkökulmaa, joista toinen korostaa taloudellista tuottavuutta ja tulosta ja toinen henkilöstön hyvinvoinnin lisäämistä. Näkökulmista voidaan erottaa kaksi pääsuuntaa, joista toista kutsutaan työn rationalisoinniksi ja toista työn humanisoinniksi. Suuntausten takana on erilainen näkemys siitä, miten saavutetaan työn tuottavuus sekä henkilöstön motivaatio ja työtyytyväisyys. Rationalisoinnin perinne korostaa työvälineiden, työnkulkujen ja työmenetelmien kehittämistä sekä palkan motivoivaa merkitystä. Työn humanisoinnin perinne taas korostaa työn sisällön, vuorovaikutuksen ja kommunikaation kehittämistä sekä ihmissuhteita. Suuntaukset ovat kehittyneet jännitteisessä vuorovaikutuksessa toisiinsa ja ovat nykyisin pitkälle sekoittuneet uusien ”hybridisten” lähestymistapojen syntyessä. Kuitenkin taloudellisten kriisien, saneerausten ja yrityskauppojen sekä henkilöstön vähentämisen ja käytön tehostamisen oloissa tuottavuuden näkökulma usein korostuu henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella. (Vartiainen 1994, 7.)

Tuottavuutta ja hyvinvointia on kuitenkin vallalla olevan käsityksen mukaan mahdotonta saavuttaa ilman toinen toistaan. Von Bonsdorffin ym. (2009) mukaan henkilöstöjohtamisen tai tuloshakuisten henkilöstökäytäntöjen yhteyttä organisaation tuloksellisuuteen on tutkittu runsaasti (Delaney & Huselid 1996; Guest 1997; Tuomi ym. 2000; Bosalie ym. 2005). Laajoissa tutkimuksissa havaittiin henkilöstöjohtamisella tai tuloshakuisilla henkilöstökäytännöillä olevan yhteys sekä henkilöstön pysyvyyteen että yritysten tuottavuuteen ja taloudelliseen

tulokseen. Tutkimukset osoittavat, että työhyvinvointi on se tekijä, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. (Von Bonsdorff ym. 2009, 16; Ojala & Ahonen 2003.)

Mitä työhyvinvointi sitten on ja mistä se koostuu? Kuten hyvää on vaikea määritellä, on myös hyvän työn käsite monimerkityksinen, toteaa Juhani Pekkola artikkelissaan *Hyvää työtä – kuvauksia hyvän työn olemuksesta (2008)*. Pekkola toteaa, että on vaikea välttää johtopäätöstä, että hyvä työ on tärkeimmiltä osiltaan subjektiivinen käsite, ja sen olemus määräytyy voimakkaasti arvioijan tavoitteista. Hän korostaa kuitenkin, että hyvällä työllä on olemassa myös subjektista riippumattomia objektiivisia ehtoja, jotka perustuvat käsityksiin ihmisoikeuksista ja oikeudenmukaisuuden lähtökohdista. Pekkola toteaa, että jos hyvä työ määritellään, sen empiiriset rakenteet kohdeyleisössä voidaan kuvata, mikäli määritelmää vastaavaa tietoa on hankittavissa. Aineistoista riippuen on mahdollista mitata hyvän työn ominaisuuksia. Tutkimuksen ja kehittämisen keinoin on mahdollista edistää tavoiteltavana pidettyjä työn piirteitä, kunhan tavoitteista on sovittu. Tällä tavoin on mahdollista mm. pitää yllä kasvavaa työllisyyttä ja samanaikaisesti kohoavaa tuottavuutta sekä parantaa työelämän laatua. Pekkola pitääkin hämmästyttävänä, että julkisuudessa työllisyyteen ja tuottavuuteen suhtaudutaan kuin sääilmiöihin, jotka ovat hallitsemattomien voimien ohjattavissa. Pekkolan mukaan hyvää työtä voidaan lisätä ja vahvistaa samoin kuin voidaan vaikuttaa muihinkin sosiaalisiin ilmiöihin.

Pekkola toteaa, että hyvän työn tarkasteluun on olemassa monia näkökulmia. Sitä voidaan arvioida esimerkiksi työntekijän kykyjen ja työn vaatimusten vastaavuutena tai sitä voidaan määritellä optimoimalla työn vaativuustekijät, työn voimavaratekijät, työuupumus, työkyky ja terveys, sitoutuneisuus ja työtyytyväisyys sekä yksilölliset taustatekijät. Lisäksi hyvää työtä voidaan määritellä luovuuden edellytysten rakentamiseksi tai tarkastella erilaisten mieltymyksien toteutumisen edellytyksinä jälkibyrokraattisilla, proaktiivisilla tai perinteisillä työpaikoilla, jolloin muuttuvaksi tekijäksi oletetaan työpaikka. (Pekkola 2008.)

Pekka Ylöstalo (2002) näkee inhimilliseen työhön liittyvän aina kaksi puolta. Yhtäältä kysymys on taloudellisia ja sosiaalisia arvoja luovasta asiasta ja toisaalta taas yksilöllisestä toiminnasta. Nämä kaksi puolta ovat aina mukana, tehtiinpä työtä toisen palveluksessa tai omilla ehdoilla. Usein työn eri ulottuvuudet ovat ristiriidassa keskenään. Työntekijän kuulee monesti olevan huolissaan siitä, että työpaikka ei ole varma, raha ratkaisee ja ihmisiä vaihdetaan. Myöskään omaa työtä korostavat kommentit eivät ole harvinaisia: minulla on hyvä työ, työtäni arvostetaan tai paljon riippuu siitä mitä itse antaa. Sekä työn yksilöllinen mielekkäisyys että työorganisaatioiden toimivuus ovat osa työelämän laatua ja hyvinvointia. (Ylöstalo 2002, 36.)

Härmä ja Nupponen määrittelevät pelkistäen, että työntekijä voi hyvin, kun hän kokee olevansa työyhteisön hyväksytty ja täysivaltainen jäsen kaikkine vahvuuksineen ja heikkouksineen. Työorganisaatiota Härmä ja Nupponen taas



pitävät menestyvänä, kun se kykenee tarjoamaan työntekijöilleen ympäristön, joka menestyy taloudellisesti hyvin ja joka tarjoaa sekä omistajilleen että työntekijöilleen varmuuden toiminnan jatkuvuudesta. Kun yksilöllinen hyvinvointi ja taloudellinen menestys kohtaavat, on työelämän laatu Härmän ja Nupposen mukaan korkea. (Härmä & Nupponen 2002.)

Vaikka organisaatioiden menestyksen ja työhyvinvoinnin on monessa yhteydessä osoitettu kulkevan käsi kädessä, ei käytännön työelämässä kuitenkaan aina näytä olevan näin. Raimo Blom ja Ari Hautaniemi toteavatkin, että kun menestyvien yritysten ja monikansallisten jättiyhtiöiden megaluokan irtisanomiset ovat lähes jokaviikkoista uutisantia, on työntekijöiden huoli ja pahoinvointi helppo ymmärtää. Enää ei irtisanota vain silloin kun menee huonosti, vaan uhka on päällä vaikka tulisi huipputulos. Tällöin herää kysymys, voidaanko menestyksestä ja henkilöstön hyvinvoinnista puhua samassa yhteydessä. (Blom & Hautaniemi 2009, 8.) Usein ei ole myöskään yhteisymmärrystä siitä, mitä työhyvinvoinnilla ja organisaatioiden menestyksellä tarkoitetaan. Tuntuu, että johto ja työntekijät puhuvat jopa ”eri kieltä”. Tämä tutkimus pyrkii vastaamaan juuri tähän ongelmaan. Sen tavoite on selvittää, mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu, mitä menestys on ja mikä siihen vaikuttaa sekä miten työhyvinvointi ja organisaatioiden menestys liittyvät toisiinsa, vai liittyvätkö mitenkään. Tutkimuksessa annetaan ääni sekä työnantajan asemassa toimiville johtajille että tietotyöntekijöille ja pohditaan työhyvinvoinnin ja menestyksen käsitteitä sekä niiden välistä yhteyttä molempien näkökulmasta.

Tutkimus on osa Suomen Akatemian WORK-tutkimusohjelman (2008–2011) rahoittamaa osahanketta. Projektin nimi on Menestyvät organisaatiot ja työhyvinvointi tietointensiivisessä työssä, englanniksi Successful Organisations and Employee Well-Being in Knowledge-intensive Work. Projektia johtaa professori Harri Melin Tampereen yliopiston Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksiköstä ja tutkijat tulevat Turun, Tampereen ja Jyväskylän yliopistoista.

Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat pääasiassa vuonna 2008 tehtyihin 51 haastatteluun viidessä tutkittavassa organisaatiossa. Lisäksi raportissa pohditaan, miten saadut tulokset suhteutuvat aikaisempaan aihepiiristä tehtyyn tutkimukseen. Raportti on pääosin kirjoitettu vuosina 2008–2009.

# 2

## Tutkimuksen tavoitteet, tutkimusongelmat, -aineistot ja -menetelmät sekä tutkimuksen luotettavuus

---

### Tutkimusongelmat

1. Mitä on työhyvinvointi ja mistä se koostuu?
2. Mitä on menestys ja mikä siihen vaikuttaa?
3. Miten työhyvinvointi ja organisaation menestys liittyvät toisiinsa – jos mitenkään?

### Aineistot ja menetelmät

Tutkimuksessa käytettiin pääasiassa kvalitatiivisia menetelmiä. Erot määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välillä liittyvät lähinnä siihen, mitä halutaan tutkia. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan tarkkaa tietoa ja voidaan kuvata asioiden suuruusluokkia ja asioiden välisiä riippuvuuksia. Lisäksi on mahdollista vertailla ilmiöitä eri tilanteissa (Alkula ym.1994, 20–21.) Laadullisten menetelmien avulla taas on helpompaa selvittää ennestään tuntematonta ilmiötä sekä ottaa huomioon spontaania merkityksenantoa kuin survey-tutkimuksessa. Kvalitatiivisilla menetelmillä päästään lähemmäs merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille. Ne siis tuovat esiin tutkittavien omat näkökulmat ja kuuluviin heidän äänensä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27–28.) Koska haluamme selvittää, mitä on hyvinvointi ja menestys ja mistä ne koostuvat sekä miten ne liittyvät toisiinsa, ovat laadulliset menetelmät parempia ongelmiin vastaamisessa. Laadullisilla menetelmillä voimme saada kysymyksiin sellaisia vastauksia, joita emme itse osaa edes ajatella. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas tarjoaisimme

vastaajille jo valmiiksi itse miettimämme vaihtoehtoja. Päädyimme siis tekemään haastatteluja projektin alkuvaiheessa ja vasta niiden jälkeen käyttämään kvantitatiivisia aineistoja antamaan yleistettävyyttä, kun jo vähän tiesimme haastattelujen perusteella mitä kannattaa kysyä.

Tutkimus perustuu viidestä eri organisaatiosta johtajilta ja henkilöstöltä kerättyyn haastatteluaineistoon. Haastatteluja on yhteensä 51, joista 12 on tehty yliopiston erillislaitoksessa, 9 yliopiston tutkimukseen ja opetukseen keskittyvässä laitoksessa, 13 telecom-organisaatioissa, 10 vakuutusyhtiössä ja 7 teollisuuden tutkimus- ja tuotekehitysorganisaatioissa. Organisaatiot edustavat siis erityyppisiä tietointensiivisiä työpaikkoja. Haastatelluista 27 on miehiä ja 24 naisia. Jokaisesta organisaatiosta on haastateltu sekä johtajia että tietotyöntekijöitä. Johtajiin katsottiin kuuluvaksi johtoryhmän jäsenet tai vastaavassa merkittävässä roolissa toimivat henkilöt. Heitä on aineistossa 13 henkilöä. Johtajien vastauksia verrattiin koko henkilöstön vastauksiin, jotta saatiin selvitettyä poikkeavatko ns. työnantajien asemassa toimivien ja työntekijäasemassa toimivien näkemykset toisistaan.

Kaikki haastattelut tehtiin henkilökohtaisesti kasvokkain ja tallennettiin nauhurille. Haastattelujen pituudet vaihtelivat noin tunnista kahteen tuntiin. Tutkimusorganisaatioista yksi sijaitsee Tampereella, kaksi Turussa ja kaksi Helsingissä. Pienessä sivuosassa käytetään myös Tilastokeskuksen työoloaineistoa vuodelta 2008.

## Haastattelujen teemat

Johtajien ja asiantuntijoiden haastattelurungot erosivat hieman toisistaan, mutta niissä esiintyvät teemat olivat kuitenkin pääpiirteissään samat. Haastatteluissa on kysytty taustatietojen lisäksi kysymyksiä teemoista *työorganisaatio*, *työkulttuuri*, *työhyvinvointi*, *tulevaisuuden työ*, *minkälainen on menestyvä organisaatio* sekä *työhyvinvoinnin ja menestyksen yhdistäminen*. Näistä on tähän tutkimukseen valittu teemat työhyvinvointi, menestyvä organisaatio sekä niiden yhdistäminen. Toki muitakin teemoja tulee raportissa sivutuksi. (Teemahaastattelurungot liitteenä)

## Aineistojen analysointi

Haastatteluaineiston analysoinnissa käytettiin pääasiallisena analyysitapana teemoittelua, jolla tarkoitetaan sitä, että aineistosta poimitaan sen sisältämät keskeiset aiheet ja esitetään se kokoelmana erilaisia kysymyksenasetteluja. Tekstimassasta siis pyritään löytämään ja erottelamaan tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet. (Eskola & Suoranta 1998, 176.) Analyysivaiheessa tarkastellaan sellaisia aineistosta esiin nousevia piirteitä, jotka ovat yhteisiä usealle haasta-

teltavalle. Tässä tapauksessa kuten useimmiten ne pohjautuvat haastattelujen teemoihin. Lisäksi tavallisesti esiin tulee muitakin teemoja, jotka ovat vielä läh-  
tökohtateemoja mielenkiintoisempia. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.)

Haastattelujen analyysi eteni siten, että aluksi aineisto luettiin läpi huolelli-  
sesti. Lukemisen jälkeen aineisto luokiteltiin haastattelurungon teemojen avulla. Apuvälineenä luokittelussa käytettiin Atlas.ti -tietokoneohjelmaa. Vaikka tietoko-  
neiden käyttö on usein nähty kvalitatiivisen analyysin periaatteiden vastaisena,  
näkevät esimerkiksi Jari Luomanen ja Pekka Räsänen (2002, 14) vastakkainasette-  
lun tietokoneavusteisen ja laadullisen tutkimuksen välillä paljolti keinotekoisena. Heidän mukaansa laadullisten materiaalien käytössä on vaiheita, jotka voidaan  
siirtää tietokoneiden tehtäväksi. Tällaisia ovat esimerkiksi erilaisten asioiden,  
käsitteiden ja teemojen esiintymisen merkitseminen tekstiin sekä teemojen ja  
kategorioiden välisten käsitteellisten yhteyksien rakentaminen. He toteavat, että  
tietokoneet avaavat uusia mahdollisuuksia aineiston käsittelyyn, sillä suuretkin  
aineistot tulevat hallittaviksi ja omia kategorisointeja on helppo muokata suureen  
aineistoon. Tietokoneohjelma siis mahdollistaa aineiston systemaattisen tarkaste-  
lun, mikä tarkoittaa, että tutkijan ei tarvitse turvautua epämääräisiin luonnehdin-  
toihin siitä, miten hän aineistoaan on käsitellyt. (Luomanen & Räsänen 2002, 24.)

Tässä tutkimuksessa Atlas-ti-ohjelman käyttö analyysin apuna on järkevää,  
koska aineisto on suuri eikä sitä perinteisin ”paperi ja kynä” –konstein pystyisi  
systemaattisesti hallitsemaan. Atlas.ti-ohjelman käyttö mahdollistaa myös projek-  
tin kaikkien tutkijoiden osallistumisen analyysiin ja sen kommentointiin, koska  
kaikki näkevät, miten käsitteellistykset ja luokittelut on tehty.

## **Tutkimuksen luotettavuus**

Arvioitaessa tutkimuksen luotettavuutta käytetään yleensä reliabiliteetin ja  
validiteetin käsitteitä. Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen  
toistettavuutta. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä reliabiliteetti on ymmär-  
rettävissä vaatimukseksi analyysin toistettavuudesta. Tutkijan on noudatettava  
aineistoa käsitellessään yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Validi-  
teetilla taas tarkoitetaan mittarin kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin  
mitata. Kun operationaalinen ja teoreettinen määritelmä ovat yhtäpitävät, vali-  
diteetti on täydellinen. Puutteellinen validiteetti tarkoittaa sitä, että empiiriset  
havainnot kohdistuvat enemmän tai vähemmän sivuun siitä, mitä on ajateltu  
tutkia. Validiteetin totaalinen puuttuminen tekee tutkimuksesta hyödyttömän:  
silloin on tutkittu todellisuudessa jotain muuta kuin kuviteltiin tutkittavan.  
(Uusitalo 1991. 84–86.)

Kun mittaaminen on reliaabelia ja validia, tutkimusaineisto on sisäisesti luo-  
tettavaa. Aineiston ulkoinen luotettavuus taas toteutuu, kun tutkittu näyte tai otos

edustaa perusjoukkoa. Nämä kaksi luotettavuuden tekijää määrittävät yhdessä sen, kuinka hyvin aineistoon voi luottaa. (Uusitalo 1991, 86.)

### *Laadullisen osion luotettavuus*

Laadullisen haastatteluaineiston luotettavuuden arviointi on aina ongelmallisempaa kuin kvantitatiivisen aineiston arviointi. Kvalitatiivisessa analyysissä tutkijan omat tulkinnat saavat yleensä suuren painoarvon. Kahta samanlaista tutkimusta on vaikea tehdä, ja vaikka haastateltaisiin samoja henkilöitä, eri tutkijat löytävät haastatteluista erilaisia asioita. Vaikka monitulkintaisuus on tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle, siihen liittyy aina kuitenkin ongelmia tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa se, että aineistoa käsitellessä noudatetaan yksiselitteisiä luokittelu- ja tulkintasääntöjä. Tutkimusraportissa tulee ottaa huomioon analyysin arvioitavuus ja uskottavuus. Arvioitavuudella tarkoitetaan sitä, että lukijalle tarjotaan mahdollisuus seurata tutkijan päättelyä ja kritisoida sitä. Uskottavuudella taas viitataan siihen, että lukija ymmärtää, miten kuvatulla tavalla on päädytty esitettyihin tulkintoihin. (Anttila 1996.)

Validiteetin kannalta ratkaisevaa on se, onko osattu valita sopivia henkilöitä haastateltaviksi. Edustavatko he riittävän monipuolisesti eri aloja? Tässä tutkimuksessa mukana on viisi keskenään erilaista tietointensiivistä organisaatiota. Emme ole pyrkineetkään löytämään yleispätevää kaikkiin organisaatioihin sopivaa ”oikeaa tulosta”, vaan pikemminkin tarkastelleet, miten erilaiset organisaatiot käsittävät työhyvinvoinnin, menestyksen ja niiden yhdistämisen. Loppupäätelmänä onkin, että organisaatioita ei tulisi tarkastella ja kehittää joukkona, vaan kutakin organisaatiota ja jopa sen yksikköä tulisi tarkastella erikseen. Kaikilla organisaatioilla on omat erityispiirteensä ja monissa asioissa yleistäminen ei tuo parasta ratkaisua. Olemme kuitenkin vertailleet saamiamme tuloksia aikaisempiin tutkimuksiin sekä tilastokeskuksen työoloaineistoon ja saaneet siinä mielessä osviittaa siitä, ovatko jotkin löytämämme piirteet tai ajatukset yleistettävissä laajemmaltikin.

Yksi pohtimisen aihe validiteetin kannalta on myös, onko kyetty ymmärtämään tutkittavia oikein ja löytämään olennaisia asioita tutkittavien puheesta. Tämä tuskin kuitenkaan on ongelma tämän tutkimuksen kohdalla, sillä haastatteluissa vastaukset olivat selkeitä ja yksiselitteisiä ja tarkentaviin kysymyksiin oli mahdollisuus, jos jokin asia jäi epäselväksi.

Mahdollinen ongelma saattaa olla myös vastausten luotettavuus. Ovatko haastatellut uskaltaneet tuoda esiin omat mielipiteensä totuudenmukaisesti vai ovatko he pitäneet yllä ns. onnellisuusmuuria ja pyrkineet antamaan organisaatioistaan paremman kuvan kuin mitä ne todellisuudessa ovat. Haastatteluista jäi kuitenkin sellainen tunne, että haastatellut pyrkivät murtamaan mahdollisen onnellisuus-

muurin melko hyvin sillä ilmapiiri kaikissa haastatteluissa oli vapautunut ja myös kritiikkiä omaa organisaatiota sekä arkaluonteisia asioita työhyvinvoinnista tuli esiin lähes kaikkien haastattelujen aikana. Toki muutaman haastattelun jälkeen jäi mietityttämään, jäikö jotain tärkeää sanomatta, näin kävi erityisesti muutaman johtajan haastatteluissa.

Lopulta haastattelujen kohdalla on syytä miettiä, ovatko valitut teemat onnistuneita tutkimusongelmien ratkaisun kannalta. Tässä tutkimuksessa teemat on valittu yhdessä projektiryhmämme kanssa, joka koostuu noin kymmenestä työelämän tutkijasta kolmesta eri yliopistosta. Teemoja ja kysymyksiä on siis pohdittu perusteellisesti ja erilaisia näkökohtia on otettu huomioon. Yksi ongelma saattaa olla, että kaikki haastattelurungon laatijat olivat sosiaalitieteilijöitä. Olisimmeko saaneet esimerkiksi menestys-teemasta enemmän irti, jos mukana olisi ollut myös talous- tai kauppatieteilijöitä. Yksi ongelma on myös se, että haastatteluja ei oltu tehty pelkästään tätä tutkimusta varten vaan ne olivat laajoja, useita teemoja sisältäviä haastatteluja, joita analysoi useampi tutkija eri näkökulmista. Näin ollen ei päästy keskittymään pelkästään tämän tutkimuksen kannalta kiinnostaviin teemoihin.

### *Kvantitatiivisten osioiden luotettavuus*

Kvantitatiivinen osio näytteli hyvin pientä roolia tutkimuksessa. Tilastokeskuksen työoloaineistosta on tarkasteltu tietotyöntekijöiden ja kaikkien palkansaajien välisiä eroja työssä viihtymistä lisäävissä ja vähentävissä tekijöissä ja pyritty löytämään piirteitä, jotka ovat erityisiä juuri tietotyöntekijöille. Työoloaineiston edustavuutta ei liene syytä epäillä ja myös valitsemani kysymykset vastaavat selvästi siihen, mihin etsin vastausta. Ongelmallista saattaa olla se, miten tietotyöntekijät on määritelty. Olen rajannut aineistosta tietotyöntekijät Blomin ym. määritelmän mukaan, jonka mukaan tietotyötä määrittää tietotekniikan käyttö, työn edellyttämä suunnittelu ja edellisiin nivoutuen myös koulutus. Mahdollisuuksia rajata tietotyö olisi toki ollut muitakin ja näin ollen voidaan spekuloida olisiko tulos jollain toisella määritelmällä erilainen.

Kaiken kaikkiaan empiirisen analyysin luotettavuus on muutamista ongelmakohdista huolimatta hyvä. Aineistojen avulla pystyttiin vastaamaan alussa esitettyihin tutkimusongelmiin melko monipuolisesti ja luotettavasti.

Tietotyön ympärille on muotoutunut tietynlainen sankarimyytti. Se ei kuitenkaan juurikaan vastaa palkkatyötä tekevän enemmistön todellisuutta. Blom, Melin ja Pyöriä (2001) toteavat, että tietotyön luonnetta voidaan parhaiten kuvailla ristiriitaiseksi. Positiivista on, että tietotyöhön kytkeytyy pääsääntöisesti tavallista vahvempi työmarkkina-asema, parempi palkka sekä mahdollisuus erilaisiin joustoihin. Muihin työntekijäryhmiin verrattuna tietotyöntekijöillä on myös hyvät mahdollisuudet vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun ja työpaikan sisäiseen päätöksentekoon. Haittapuolena tietotyössä taas on työn psyykkinen kuormittavuus. Työn määrä on usein suuri, työ on henkisesti raskasta ja kiire vaivaa. Aikapaineiden (ks. Julkunen ym. 2004) ja henkisen rasituksen lisäksi myös ylityöt kasautuvat usein tietotyöntekijöiden harteille. Vaikka tietotyö on psyykkisesti raskasta, tietotyöläiset arvioivat Blomin ym. mukaan itsensä hieman muita työntekijäryhmiä tyytyväisemmiksi niin elämäänsä kuin työhönsäkin. Haastava ja monipuolinen osaamista edellyttävä työ siis ilmeisesti palkitsee tekijänsä ja motivoi jaksamaan kovien paineidenkin keskellä. Kiinnostava tulevaisuuteen kohdistuva kysymys on, riittääkö työn tuottama sisällöllinen tyydytys tasapainottamaan huolestuttavasti kiristynyttä työelämän tahtia. (Pyöriä 2002, 60–61.)

Tietotyöllä käsitteenä on varsin monenlaisia määritelmiä asiayhteydestä riippuen, eikä mikään käytetyistä näytä toistaiseksi olevan vakiintumassa (Blom ym. 2001, 26). Tilastokeskuksen laatiman luokittelun mukaan tietotyöläiset voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: tiedon tuottajiin (esim. tutkija, kirjanpitäjä), välittäjiin (esim. teleteknikko), käsittelijöihin (esim. toimistotyöntekijä, kassanhoitaja) ja ylläpitäviin toimintoihin (esim. asentaja) (Ojala & Ahonen 2003, 9, 38). Blomin

ym. määritelmässä tietotyön keskeisimmäksi kriteeriksi taas voidaan teoriakirjallisuuden perusteella nostaa tietotekniikan käyttö, työn edellyttämä suunnittelu ja edellisiin nivoutuen myös koulutus (Blom ym. 2001, 27). Työterveyslaitoksen mukaan taas tietokeskeiseksi työksi voidaan luokitella kaikki työtehtävät, joissa korostuvat tiedon vastaanottaminen, käsittely ja uuden tiedon tuottaminen (Työterveyslaitoksen verkkosivut.) Lisäksi tietotyöksi voidaan rajata esim. pelkästään ICT-alan työt.

Tässä tutkimuksessa tietotyö on ymmärretty melko laajasti. Tietotyöläisiä edustavat edellä esiteltyjen viiden organisaation henkilöstö laidasta laitaan. Yhteistä kaikille haastatelluille on, että haastatellut ovat joko ylempiä tai alempia toimihenkilöitä, jotka kaikki käyttävät työssään tietotekniikkaa, ovat saaneet vähintään opistotason koulutuksen sekä myös suunnittelevat vähintään tietyissä rajoissa omaa työtään. Näin ollen siis Blomin ym. esittämät kriteerit tietotyölle pätevät hyvin tämän tutkimuksen määritelmään. Tilastokeskuksen työoloaineistosta tietotyöläiset on myös rajattu Blomin ym. (2001) määritelmään nojautuen.



# Mitä on työhyvinvointi?

# 4

Työn on tarkoitus tuottaa tekijälleen hyvinvointia, niin aineellista kuin henkistäkin. Mutta mikä työssä on hyvää ja miten hyvää voi ylläpitää ja kehittää? Mitä työhyvinvointi on? Työhyvinvointia on vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia, kuten koneet tai laitteet. Lisäksi työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle henkilölle yhtä ja toiselle toista. Joku arvostaa vapautta ja joku toinen taas turvallisuutta. Ojala ja Ahonen korostavat, että ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä alueilla. Kun työ on monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, on entistäkin tärkeämpää tarkastella työhyvinvoinnissa ihmistä kokonaisuutena. Ei ole erikseen työminää ja yksityisminää, vaan on yksi kokonaisminä. (Rauramo 2008, 11; Ojala & Ahonen 2003, 20.)

Hyvinvoinnin saavuttaminen edellyttää tuon abstraktin käsitteen pohtimista ja konkretisoimista toimenpiteiksi, joilla hyvä työelämä ja arki rakentuvat. Tässä luvussa käydään läpi, mitä aikaisemmin on tutkittu ja kirjoitettu työhyvinvoinnista käsitteenä, sen sisällöstä ja ulottuvuuksista.

## 4.1. Työhyvinvointi – mitä se on, miksi se on tärkeää ja miten sitä on tutkittu?

- ”Työhyvinvointi on sitä että aamulla on kiva tulla töihin”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että saa onnistua ja olla ylpeä työstään”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että saa jatkuvasti uusia haasteita ja voi oppia uutta”

- ”Työhyvinvointi on sitä, että on hyvät työvälineet ja hyvä työterveyshuolto”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että tuntee tekevänsä merkittävää työtä ja kokee olevansa arvostettu”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että ihmiset jaksavat ja viihtyvät työssä kauemmin ja että työpaikan henkilökustannukset pysyvät kurissa”
- ”Työhyvinvointi on kuin trikoo, se venyy joka suuntaan tarpeen mukaan ja tuntuu aina jokaisesta mukavalta”
- ”Työhyvinvointi on sitä, että yrityksemme on jatkuvasti kilpailukykyinen, koska jokainen haluaa saavuttaa asetetut tavoitteet ja on valmis panemaan itsensä likoon yhteisen menestyksen vuoksi.”

(Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Edellä olevat ovat Ojalan ja Ahosen mukaan usein toistuvia kuvauksia työhyvinvoinnista. He korostavat, että tärkeintä on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Toisaalta se taas tarkoittaa koko työyhteisön yhteistä vireystilaa. Työhyvinvointi on siis ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella yhteisön jäsenellä on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. (Ojala & Ahonen 2003, 19.)

Kun työ oli fyysistä, työhyvinvointi liittyi konkreettisiin asioihin kuten fyysisten olosuhteiden kehittämiseen mahdollisimman turvallisiksi sekä ihmisten fyysisen työkyvyn varmistamiseen. Useimpia näistä ns. näkyvistä työhyvinvointiasioista säätelee nykyään lainsäädäntö. Tämän päivän työ taas on useimmiten tietotyötä, jossa työn tulos riippuu ihmisten halusta ja kyvystä ajatella, tuottaa uutta tietoa ja osaamista sekä yhdistää osaamisiaan. Työhyvinvointi siis liittyy yhä enemmän ei niin konkreettisiin tekijöihin kuten motivaatioon, osaamiseen ja ilmapiiriin. Ihmisen terveyden merkitystä ei pidä silti unohtaa, sillä myös se vaikuttaa ratkaisevasti ihmisen kykyyn hyödyntää osaamistaan. (Ojala & Ahonen 2003, 22.)

Työhyvinvoinnin merkitys on korostunut viime aikoina monesta syystä. Ensinnäkin työlainsäädäntö asettaa yrityksille työhyvinvoinnin hoitamiseen liittyviä vaatimuksia. Toiseksi väestö ikääntyy ja sen myötä työvoimapula uhkaa kilpailukykyä. Ihmiset pitää saada viihtymään ja jaksamaan töissä entistä kauemmin. Kolmanneksi työhyvinvoinnin puute lisää kustannuksia. Tietotyössä kilpailukyky perustuu innovatiivisuuteen ja mahdollisimman nopeaan jatkuvaan oppimiseen, mitkä korostavat työhyvinvointia. Neljänneksi uudet johtamismallit asettavat johdolle lyhyen ajan taloudellisten tulostavoitteiden lisäksi pidemmän aikavälin tuloskehitykseen vaikuttavia tavoitteita ja lopuksi kestäväen kehityksen merkitys ja yritysten yhteiskuntavastuu korostuvat yritystoiminnassa. (Ojala & Ahonen 2003, 25.)

Työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä on tutkittu viime aikoina paljon. Kuitenkaan kovin paljon ei ole selvitetty perusteellisesti sitä, mitä työhyvinvointi on ja mistä se koostuu, vaan pikemminkin on selvitetty joihinkin käsityksiin tai ”teorioihin” nojautuen voivatko ihmiset työpaikallaan hyvin ja minkä asioiden katsotaan olevan omassa työssä hyvin ja minkä taas huonosti.

Lisäksi suuri osa tutkimuksesta ja julkisesta keskustelusta on painottunut erilaisiin työpahoinvoinnin muotoihin. Töiden ulkoistaminen ja työpaikkojen siirtyminen halvemman työvoiman maihin, työn epävarmuuden lisääntyminen, vuokratyön lisääntyminen, suuret irtisanomiset, masennus, stressioireet, työuupumus, työkyvyttömyys ja sairauspoissaolot ovat yleisesti toistuvia termejä ja tutkimuskohteita. Tähän ovat vaikuttaneet monet työelämän muutokset ja kasvaneet vaatimukset, jotka usein ovat merkinneet uhkaa työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille. (Hakanen 2004, Rauramo 2008, 16.)

Jari Hakanen vahvistaa, että suuri osa työhyvinvointia kuvaavista tutkimuksista on itse asiassa tutkimuksia pahoinvoinnista ja sairauksista, sillä 92 prosenttia tämän alueen tutkimuksissa käytetyistä hyvinvointi- ja terveysindikaattoreista on osoittautunut negatiivisiksi. Hän toteaa, että ylipäättään työhyvinvointia koskeva keskustelu työpaikoilla ja tiedotusvälineissä voi sävyttyä yksipuolisen kielteiseksi, jollei edes ole sellaisia analyyttisiä käsitteitä, joilla kuvata myönteisiä tiloja ja kokemuksia. Työelämän tutkimuksessa ja kehittämisessä on tärkeää keskittyä myös työn myönteisiin vaikutuksiin. Tarvitaan tutkimusta ja kuvausta asioista, jotka yhdistävät sellaisia menestyviä organisaatioita, joissa ihmiset voivat hyvin. (Hakanen 2004, Rauramo 2008, 16.)

## **4.2. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet – mistä se koostuu ja miten sitä kuvataan?**

Jari Hakanen kuvaa työhyvinvointia käsitteellä työn imu, joka mahdollistaa työhyvinvoinnin kuvaamisen myönteisemmin. Työn imu voidaan määritellä Hakasen mukaan melko pysyväksi, myönteiseksi tunne- ja motivaatiotilaksi. Sen voitiin osoittaa koostuvan kolmesta erillisestä, mutta keskenään yhteydessä olevasta ulottuvuudesta: tarmokkuudesta, omistautumisesta ja työhön uppoutumisesta. (Hakanen 2004, 15, 27; Rauramo 2008, 16.)

Työn imua kokeva on työssään tarmokas, omistautunut ja siihen uppoutunut. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisissä. Työhön on tällöin useimmiten kiva mennä aamulla. Omistautuminen tarkoittaa työn kokemista merkitykselliseksi sekä työssä koettua innostusta, ylpeyttä ja haasteellisuutta. Työhön uppoutumista taas kuvaa syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus ja näistä saatu nautinto. (Rauramo 2008, 17, ks. myös Hakanen 2004.)

Otala ja Ahonen vertaavat yksilön hyvinvointia Maslow'n tarvehierarkiaan, jossa alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saanti sekä riittävän unen tarpeet. Näihin perustarpeisiin voidaan Otalan ja Ahosen mukaan verrata ihmisen terveyttä ja fyysistä kuntoa. Fyysinen hyvinvointi voidaan nähdä työhyvinvoinnin perustana. (Emt., 20.)

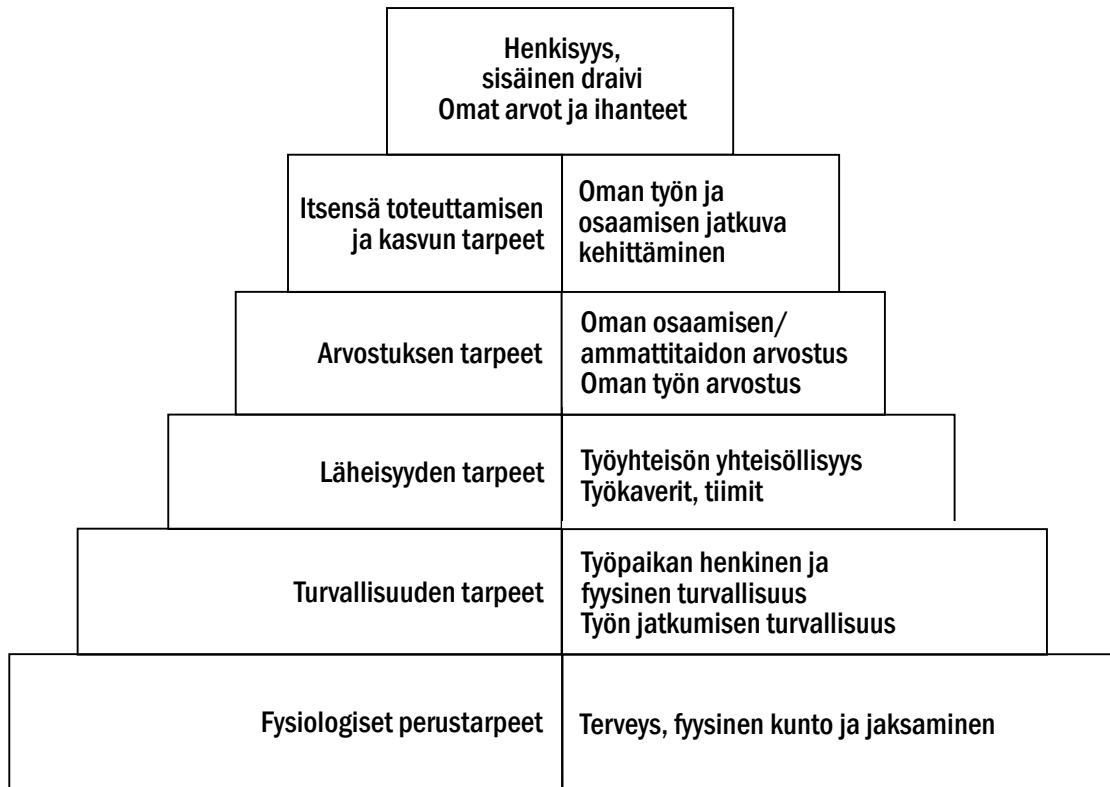
Toisen tason tarpeet liittyvät tarvehierarkiassa turvallisuuteen. Myös työssä tarvitaan Otalan ja Ahosen mukaan sekä fyysistä turvallisuutta (työympäristö, työvälineet) että henkistä turvallisuutta (turvallinen työilmapiiri, johon ei kuulu kiusaamista ja jossa ei tarvitse pelätä, jossa tietää mitä pitää tehdä ja miten tekemisessään onnistuu). Turvallisuutta on myös luottamus siihen, että työ jatkuu. Monilla nuorilla tämä työn jatkuvuuden tuoma turvallisuuden tarve on Otalan ja Ahosen mielestä menettänyt merkitystään psyykkisen hyvinvoinnin luojana ja sen korvaa usko omaan osaamiseen ja osaamisen markkina-arvoon. (Emt., 20.)

Kolmannen tason tarpeet liittyvät Otalan ja Ahosen mallissa läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön, esimerkiksi työ- tai ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat sekä ihmissuhteet töissä että työn ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisten sitoutumista työhönsä ja samalla työssä jatkamista. (Emt., 21.)

Neljäntenä ovat Maslow'n tarvehierarkiassa arvostuksen tarpeet. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon, mutta osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus tuo turvallisuutta tämän päivän työelämässä. Se tukee myös sosiaalista hyvinvointia. Osaamisen perusteella ihminen valitaan erilaisiin työryhmiin, tiimeihin ja tehtäviin. (Emt., 21.)

Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, joita ovat mm. luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. Otala ja Ahonen lisäävät Maslow'n portaiden päälle vielä yhden ylemmän portaan, joka on henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen kuuluvat heidän mukaansa omat arvot, motiivit ja sisäinen energia. Ne ohjaavat innostusta ja sitoutumista eri asioihin. Kun aiemmat yhteiskunnan ja työelämän turvarakenteet ovat murtuneet, ihmisten on otettava yhä enemmän vastuuta itsestään. Otala ja Ahonen toteavat, että viime kädessä oma hyvinvointikin lähtee omasta halusta ja omasta itsestä sekä omista arvoista ja ihanteista. Mitkään työnantajan toimet eivät vaikuta, jos itse ei halua pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. (Otala & Ahonen 2003, 21.)

Marja-Liisa Manka (1999, 103) luokittelee hyvinvoinnin edellytykset yksilökohtaisiin tekijöihin, kuten hallinta, kasvumotivaatio ja oppiminen, sitoutuminen ja ammatillinen kompetenssi sekä työkyky ja työyhteisökohtaisiin tekijöihin, kuten organisaation piirteet, johtamiskäytännöt, ryhmän toiminta ja ilmapiiri sekä työn ominaisuudet. Manka toteaa, että hyvin järjestetty ja mitoitettu työ merkitsee tekijälleen turvallisuutta, terveyttä ja tunnetta työn sujumisesta. Henkinen pahoinvointi tuntuu aina lopulta toiminnan ja tuotannon häiriöinä ja



Kuva 1. Työhyvinvoinnin kuvaaminen vertauskuvallisesti Maslowin tarvehierarkian avulla. (Ojala & Ahonen 2003, 21.)

se vaikuttaa työtehoon. Monissa yhteyksissä hyvinvoinnin tärkeimmiksi edellytyksiksi on nostettu myös työn hallinnan tunne (mm. Karasek & Theorell 1990), eli se minkälaiset ovat vaikuttamisen mahdollisuudet omaan työhön ja kuinka kuormittavalta se tuntuu. Hallinnan tunteella on merkitystä myös aktiivisuuden ja omatoimisuuden näkökulmasta, eli mitä vähemmän on hallinnan tunnetta, sitä pienempi on aktiivisuus ja oppimisen halu.

Hanna Sutela ja Anna-Maija Lehto Tilastokeskuksesta ovat selvittäneet työolo-aineistoista tekijöitä, jotka lisäävät ja vähentävät työssä viihtymistä. Kysymystä on kysytty vuosien 1984, 1997, 2003 ja 2008 työolotutkimuksissa ja työn viihtymistä lisäävien tekijöiden kärki on pysynyt lähestulkoon samana koko tutkimusjakson ajan. Keskinäisessä järjestyksessä tosin on tapahtunut ajoittaista liikettä. (Lehto & Sutela 2008, 191.)

Työolotutkimus osoittaa, että työn itsenäisyys on suomalaisille tärkeä tekijä. Noin 70 % palkansaajista on koko tutkimusjakson ajan pitänyt sitä omaa viihtymistään lisäävänä tekijänä. Myös suhteet työtovereihin ovat työolotutkimuksen mukaan erittäin tärkeitä suomalaisille ja erityisesti naisille. Niiden merkitys työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä on vielä noussut edelliskerrasta. Naisista 71% ja miehistä 64 % mainitsee työkaverit viihtymistä lisäävänä tekijänä. (Lehto & Sutela 2008, 191.)

Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus viihtymistä lisäävinä tekijöinä yleistyivät työolotutkimuksen mukaan 1990-luvulla ja molempien taso on pysynyt reilussa 60 prosentissa. Työpaikan henki viihtymistä lisäävänä tekijänä on jatkanut kasvuaan ja on nykyään 57 prosentin mielestä työssä viihtymistä lisäävä tekijä. Varsin hälyttävä tulos on Lehdon ja Sutelan mielestä se, että aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunne työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä laski molemmilla sukupuolilla reilusti (8 prosenttiyksikköä) 2000-luvulle tultaessa eikä ole uusimman tutkimuksen mukaan palannut 1990-luvun tasolle. Naisilla tuo osuus on nyt 60 % ja miehillä 50%. (Lehto & Sutela 2008, 193.)

Työn haasteellisuuden viihtymistä lisäävänä tekijänä kokevien osuus on säilynyt reilussa 50 prosentissa palkansaajia vuosina 2003 ja 2008. Työaikojen myönteinen vaikutus työssä viihtymiseen on kasvanut koko työolotutkimusten aikana työaikojen myönteisen jouston lisääntymisen myötä. Nyt työajat lisäävät työssä viihtymistä jo lähes puolella (47 %) palkansaajista, kutakuinkin yhtä usein naisilla ja miehillä. Työsuhteen varmuus työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä on sen sijaan vaihdellut. Viime vuosikymmenen laman jälkeen ei olla palattu samaan tilanteeseen jossa oltiin 1980-luvulla, jolloin yli puolet palkansaajista katsoi työsuhteen varmuuden lisäävän työssä viihtymistään. Pientä parannusta tosin tässä suhteessa oli kevään 2008 tuloksissa (46 % molemmilla sukupuolilla). (Emt., 193–194.)

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen mukaan uusien asioiden oppiminen ja vaikutusmahdollisuudet työhön yleistyivät työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä selvästi vuosien 1984 ja 1997 välillä. Vuoden 1997 jälkeen trendi on kuitenkin ollut molempien tekijöiden kohdalla laskeva. Vaikutusmahdollisuudet työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä on vähentynyt vielä vuodesta 2003. Vuonna 2008 kysymyslistaan lisättiin ensimmäistä kertaa myös mahdollisuus itsensä toteuttamiseen. Sen koki työhyvinvointiaan lisäävänä asiana 45 % vastaajista. (Emt., 194.)

Miellyttävien asiakkaiden vaikutus työssä viihtyvyyteen oli vuoden 2008 tutkimuksessa 44 % ja se on lisääntynyt parin vuosikymmenen takaiseen tilanteeseen verrattuna asiakastyön yleistymisen myötä. Naisille tämä kokemus on huomattavasti tärkeämpää kuin miehille. Samalla lailla on kasvanut työn arvostus työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä. Työskentelyolosuhteissa työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä on sen sijaan tapahtunut samansuuntainen kehitys kuin vaikutusmahdollisuuksissa ja uuden oppimisessa, eli ensin oli parannusta 1980-luvulta 1990-luvulle tultaessa, minkä jälkeen suunta on ollut hitaasti mutta tasaisesti alaspäin. Suhteet esimiehiin (36 %), palkka (24 %) ja etenemismahdollisuudet (12 %) mainitaan vuonna 2008 useammin työssä viihtyviksi tekijöiksi kuin edellisenä tutkimusvuonna. (Lehto & Sutela 2008, 195.)

Tilastokeskuksen työolotutkimus ei kerro, mikä on kunkin henkilön mielestä kaikkein tärkein työssä viihtymistä lisäävä tekijä tai missä määrin tärkeä kukin tekijä on. Kysymyksessä on siis vain kysytty ”kyllä” ja ”ei” -vaihtoehtoin, lisääkö kukin tekijä henkilön työssä viihtymistä nykyisessä työssä.

Kaija Tuomi ym. (2000) havaitsivat tutkimuksessaan ”Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa”, että henkilöstön hyväksi kokemalla työtoiminnan organisoinnilla, tiimi- ja ryhmätyöllä, esimiestuella, voimavarojen tukemisella sekä vaikutus-, koulutus ja kehittymismahdollisuuksilla oli voimakkaat myönteiset yhteydet henkilöstön hyvään työkykyyn, psyykkiseen hyvinvointiin ja hyvinvointiin työssä. Sen sijaan kiire työssä, tarpeettomiksi koetut säännöt ja yksitoikkoiset työtehtävät liittyivät huonoon työkykyyn ja alhaiseen hyvinvointiin. Fyysisesti kuormittavalla työllä oli vahva yhteys huonoon työkykyyn.

Otalan (2003, 15) mukaan ihminen on kokonaisuus, jonka hyvinvoinnin muodostavat fyysinen hyvinvointi (terveys, fyysinen kunto, fyysinen jaksaminen), psyykinen hyvinvointi (tasapaino työn ja muun elämän välillä, jaksaminen), sosiaalinen hyvinvointi (suhteet työtovereihin, suhteet ystäviin ja perheeseen, kuuluminen ammatillisiin ja muihin verkostoihin, vuorovaikutuskyky), arvopohja (omat arvot ja asenteet, sisäinen ”draivi” joka motivoi ihmistä) sekä ammattitaito ja osaaminen.

### 4.3. Tuloksia

#### ***Mitä on hyvinvointi?***

Projektissamme ajatus hyvinvoinnista on laaja. Käsitteemme ”hyvinvointi” eroaa taloustieteellisten tutkimusten määritelmistä. Suurin kritiikki taloustieteen hyvinvointi-käsitteen määrittelyä kohtaan on sen ohuus. Emme myöskään näe hyvinvointia samoin kuin utilitaarisissa hyvinvoinnin määrittelyissä, joissa hyvinvointi on yhtä kuin yksilön tarpeiden tyydyttäminen (taloustieteissä usein taloudellisten). Sosiologian vahvuus on sen kiinnostuksessa sosiaalista organisaatiota (mukaan lukien epävirallinen organisaatio), vuorovaikutusta ja sosiaalisia ongelmia kohtaan. Uskomme, että hyvinvointi voidaan nähdä sekä henkilön omana että koko työyhteisön ominaisuutena. Tällöin keskiössä ovat luottamus, työpaikan ihmissuhteet, työkuulttuuri ja -ilmapiiri. Sosiaalinen ulottuvuus siis korostuu verrattuna psykologian yksilökeskeiseen ja taloustieteilijöiden subjektiiviseen ja materialistiseen hyvinvointikäsitteeseen. (Ks. myös Mamia & Melin 2007; Blom & Mamia 2008; Blom & Mamia 2006.)

Emme myöskään Otalan ja Ahosen tavoin koe järkeväksi yrittää identifioida työhyvinvointia ihmisen ”yleisestä” hyvinvoinnista. Jos haluamme keskittyä ihmisen subjektiiviseen kokemukseen työstä, voimme puhua työtyytyväisyydestä tai työn mielekkyydestä, mikä on yhteydessä hyvinvoinnin käsitteeseen, mutta ei ole sen synonyymi. (Ks. myös Mamia & Melin 2007; Blom & Mamia 2008; Blom & Mamia 2006.)



Projektimme haastattelulomakkeessa työhyvinvoinnista kysyttiin seuraavin kysymyksin:

- **Mikä tuottaa sinulle iloa nykyisessä työssäsi?**
- **Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi?**
- Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)?
- **Milloin sinä voit hyvin työssäsi?**
- Mitkä kolme tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisesi / työkykysi kannalta?
- **Mitkä ovat omalla kohdallasi suurimmat työuupumuksen aiheuttajat? Osaatko sanoa, onko työtovereillasi sama tilanne?**
- **Joudutko usein jäämään sairauslomalle? Osaatko sanoa, onko organisaatiossanne paljon sairaspoissaoloja?**
- **Miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiisi – jos mitenkään?**
- Miten muutostilanteissa tulisi toimia, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti työhyvinvointiisi?
- **Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisesi kannalta?**
- **Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisesi kannalta**
  - » **Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?**
  - » Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?
- Minkälainen johtamis/organisointumismalli on mielestäsi ihanteellinen oman hyvinvointisi kannalta?
- **Pyrkiikö työnantaja aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (esim. työyhteisöä)?**
- Koetko työssäsi tai työsuhteessasi jonkinlaista epävarmuutta? Miten se vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisesi kannalta?
- Miten joustavat työkäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten työnteon paikat (esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys työn autonomialla on työhyvinvointisi kannalta?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on työtyytyväisyytesi kannalta?

Näistä teemoista tähän raporttiin on valittu käsiteltäväksi kysymykset *mikä tuottaa sinulle iloa nykyisessä työssäsi? Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi? Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)? Mitkä kolme*



*tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisesi/ työkykysi kannalta? Mitkä ovat omalla kohdallasi suurimmat työuupumuksen aiheuttajat? Osaatko sanoa onko työkavereillasi sama tilanne?* Kysymykset valittiin tarkastelun kohteeksi sen vuoksi, että niihin saadut vastaukset olivat hedelmällisempiä kuin muihin kysymyksiin saadut vastaukset. Valitut kysymykset saivat haastatellut pohtimaan syvällisesti sitä, mikä juuri heidän kohdallaan tuottaa iloa tai harmittaa ja mitä juuri he määrittelevät työhyvinvoinnin pitävän sisällään ja minkä katsoivat auttavan jaksamaan. Muissa kysymyksissä tarjottiin suoraan jotakin tekijää ja kysyttiin sen vaikutusta omaan hyvinvointiin. Näihin kysymyksiin vastaukset olivat pääsääntöisesti varsin ”ohuita” ja vastaukset olivat tyyliltään ”vaikuttaa paljon” tai ”ei oikeastaan vaikuta”. Koska kyseessä on laadullinen analyysi, ovat valitut kysymykset mielekkäämpiä kuin muut.

### ***Mikä tuottaa sinulle iloa työssäsi***

Kysyttäessä mikä tuottaa sinulle iloa työssäsi oli kaikissa organisaatioissa ylivoimaisesti suosituin vastaus, että moni asia tuottaa iloa, mutta erityisesti mainittiin onnistuminen. Kaikkiaan 51 haastatellusta 30 vastasi, että onnistumiset tuottavat iloa:

*”Kyllä tässä on monta semmoista tässä nykyisessä työssä. Ylipäättään tällöinen onnistuminen. Tutkimukseen liittyvä onnistuminen tai sitten opetustehtävissä huomaa, että nythän hän on ymmärtänyt, mitä mä puhun, niin ne on semmoisia. Ja jos jostain saa muutenkin positiivista palautetta.”*

Myös hyvä työyhteisö tuotti iloa monelle. 15 haastateltua piti hyvää työyhteisöä työnilon lähteenä:

*”(...) työkaverit, ett siinä on hyvä tuki, ett meillä on aika hyvä työyhteisö siinä mielessä, ett tuetaan toisiamme.”*

Myös ihmisten tekemisen huomaamisen ja siitä kiittämisen koki moni haastateltu (11) työniloa tuottavaksi.

*”No kiitokset hyvin onnistuneesta työstä.”*

Kahdeksalle haastatellulle oli tärkeää vapaus ja autonomia. Muita tekijöitä, joita useampi haastateltava piti tärkeänä oli mm. asiakaspalaute, hyvä esimies, työn vaihtelevuus, hyvät työvälineet, pieni kiire, että saa homman tehtyä, uuden oppiminen, haasteellisuus, työn hallinnan tunne, mielenkiintoiset tehtävät sekä asiakkaat.

Muita asioita, joiden katsottiin tuottavan työn iloa olivat oikeudenmukaisuus, työrauha, nuoret ihmiset, hyvät tulokset, kiireettömyys, näköalapaikka, vastuu ja toiminnan kehittäminen, ihmisistä välittäminen, kirjoittaminen, strategiatyö,

työmäärän vähentyminen, riittävästi aikaa alaisille, yhteiskunnallisesti tärkeä työ, myyntityö, oman työn kehittäminen, oman jalanjäljen jättäminen maailmaan, luovuus, työntekijöiden laatu-tietoisuus ja moraali, se ettei tarvitse reissata, ulkopuoliset kontaktit, työn tarvelähtöisyys, yhdessä ajattelu sekä vapaamuotoiset kahvipöytäkeskustelut. Voidaan siis sanoa, että työniloa tuotti eri ihmisille hyvin erilaiset asiat, mutta joitakin yhteneväisyyksiäkin löytyi.

Eri organisaatioissa mainittiin hieman erityyppisiä asioita, mutta onnistuminen oli kaikissa yksi yleisimmistä ellei yleisin. Yliopistossa tärkeänä pidettiin selvästi muita useammin työn autonomiaa ja vapautta sekä sitä että saa jonkin asian päätökseen. Telecom-organisaatiossa taas hyvää työyhteisöä pidettiin tärkeämpänä kuin muualla. Teollisuuden tutkimus- ja tuotekehitysyksikössä korostui muita enemmän uuden oppiminen, minkä voi nähdä olevan yhteydessä siihen, että siellä vastaajista muita suurempi osa oli johtavassa asemassa. Johtajille uuden oppiminen oli tärkeämpää kuin muille.

### **Mitä tarkoitetaan sanalla työhyvinvointi**

Kysyttäessä mitä tarkoitetaan sanalla työhyvinvointi oli ylivoimaisesti yleisin vastaus se, että aamulla on kiva tulla töihin. Myös hyvän työyhteisön ja työilmapiirin katsottiin tarkoittavan työhyvinvointia

*”Aamulla hyvillä mielin töihin ja illalla hyvillä mielin kotiin. Se on se ydin.”*

*”Työhyvinvointi tarkoittaa varmaan lähinnä sitä, että millä mielellä aamulla tulee töihin. Miltä tuntuu maananta aamu esimerkiksi. Kun sä ajat parkkipaikalle ja näät sen talon siinä, niin mimmonen olo on mennä sinne.”*

*”Sillon kun mä menen kotiin murehtimatta niitä töitä. Hehe. Ja aamulla kun mä herään, niin ei tunnu siltä että ääh. Ja tulee mielellään tänne ja tarttuu siihen pinoon mikä odottaa, niin niinkun mielenkiinnolla. Se että se mielenkiinto säilyy ja ei tosiaan kanna murheita kotiin. Kyl se on sitten selkeä merkki.”*

*”Työhyvinvointi varmasti pitää sisällään tämmösen, että tääl on hyvä työilmapiiri ja tuntuu kivalta tulla töihin ja työntekijöiden välillä on avointa keskustelua, moikataan tossa käytävällä ja sanotaan hyvää huomenta ja näin pois päin. (...)”*

Myös hyvä johtaminen, hyvä työpiste, osaamista vastaavat tehtävät, oikein mitoitettu työmäärä, työn mielekkyys, se että viihtyy töissä, antoisa työ ja motivoituneisuus ja innostuneisuus katsottiin työhyvinvointia luonnehtiviksi ja määritteleviksi tekijöiksi useammassa kuin yhdessä haastattelussa.

*”Ett just tämä, että kuinka hyvin sulle määritellään se, että tiedätkö sä, mitkä on sun työtehtävät vai pitääkö sun koko ajan olla epävarma, ett pitäiskö mun tehdä enemmän vai olenko mä tehnyt semmoista, mitä mun ei kuuluisikaan. Ett tää on yks tietenkin. Eli just semmoinen, miten sun työtäs johdetaan. Ja sitten sun työn kuormittavuus, onko se sopiva vai onko sitä liikaa. Ja jos on liikaa, niin pystytkö sä sitä vähentämään.”*

*”No mitähän se nyt pitäis. No ensinnäkin pitäis olla se työpiste kunnossa ja sitten tietysti myös työilmapiiri on kans tärkeä ja sitten kaikki noin, kun meillä on esimerkiksi noit liikuntajuttuja.”*

Lisäksi mainittiin selkeät työtehtävät, hyvä johto, varmuus työpaikasta, tunne siitä, että työnantaja välittää, stressittömyys, ylpeys omasta työpaikasta, mahdollisuus kehittyä, turvalliset työolosuhteet, luottamuksen tunne, kunnioitus, aktiivisuus, oman työn kehittäminen, joustava työ, selkeästi määritelty vastuu, riittävä itseenäisyys, työsuhteen varmuus sekä palaute.

Monessa haastattelussa mainittiin myös työhyvinvointi kokonaisvaltaisena psyykkisenä ja fyysisenä terveytenä ja hyvinvointina. Ylipäättään työhyvinvointi nähtiin hyvin monipuolisena ja laajana tilana, joka pitää sisällään paljon ja edellyttää monien eri asioiden kunnossa oloa:

*”Se vois olla sitä, että aamulla tulee mielellään töihin, ettei valmiiksi sellainen olo, että mitenköhän tästä selviytyy tai ois tylsää tai ois leipääntynyt tai ahdistunut työmäärästä. Ett on mieluisaa tehdä sitä omaa työtä ja on mieluisaa tehdä siinä yhteisössä ja voi luottaa siihen, että asiat hoituu. On tarkoitus, että työskennellään yhteisen tavoitteen vuoksi. Siinä on se mielekkyys siinä omassa työssä ja organisaation kokonaisuuden kannalta ja tavoitteiden kannalta. Kauheen ihanaa ois, jos sais jotain palautetta omasta työstä, ettei se tuntuis niin yksinäiseltä. Kaikenlaiset palautteet on tervetulleita. Siihen kuuluu fyysisetkin tekijät, ett ne meillä on hyvässä hoidossa, ett [työterveyshuolto] pitää meillä huolta, että meillä on työergonomia kunnossa, ett ei tarvi kärsiä niska- ja hartiavaivoista. Työympäristö vois olla mukavampi, ett vois olla muutakin kuin tällaisia ikkunattomia huoneita. Päivittäin työympäristökin on sitä, ett missä kuitenkin viettää sen päivän niin, että siellä olis ajateltu työntekijöiden viihtyvyyttä. Ja kuten näet tää on kauheen sokkeloinen, virastomainen, ei kauheen mukava ympäristö.”*

*”Ainakin se, ett se työjuttu ja se paikka on sellainen, että se ihminen suht mielellään sinne joka päivä lähtee tai ainakin useimpina päivinä lähtee. Ett tuntee sen työn mielekkääksi osaksi elämää. Ja saa siitä myös iloa, ett se on enemmän sellainen positiivinen asia elämässä kaikkineen osa-alueineen. Näin laajasti ajatellen. Tietysti siihen kuuluu myös pienempiä osa-alueitakin.”*

*"Se pitää sisällään ihan hirveen määrän asioita. Mä näkisin sen, että miten syntyy hyvinvointia, niin ihmisillä on ensinnäkin osaaminen kohdallaan siihen työtehtäväänsä nähden. Ja sitten sillä on selkeesti määritelty vastuut. Ja sit sillä on riittävän itsenäinen se työnkuva ja se työmäärä on kohdallaan niin, että syntyy sellainen hallinnan tunne. Se hallinnan tunne on hirveän tärkeää siinä työhyvinvoinnista. Sitten se alkaa murentua, jos tuntuu, ettei hallitse enää sitä mitä pitäis hallita. Sitten on se työyhteisö, että siellä yhteistyö sujuu ja ilmapiiri on jollain tavalla salliva ja kannustava, että ei haeta virheitä vaan pyritään auttamaan toinen toista siinä yhteisen homman tekemisessä. Mä ajatellen, että semmoisessa ilmapiirissä ainakin itse viihtyis. Sitten on se oma terveys ja henkilökohtaisen elämän puoli, koska sekin voi heijastua sinne, aika paljonkin sinne työhyvinvointiin, jos on vaikka masentunut tai on jotain hirveen suuria ongelmia, niin kyllä ne varmaan jollain tavoin näkyy siellä työn puolella. Mutta siinäkin on se, että millä tavalla niitä voi työyhteisössä käsitellä, että pystytäänkö ottamaan vaikka huomioon se, että vaikka terveydentila on huonompi, eikä pysty niin paljon tekemään töitä tai jotenkin tän tyyppisiä asioita. Jos ne pystytään huomiomaan, niin ei ne sitten niin kauheasti vaikuta siihen itse työhyvinvointiin. Sit on varmaan tärkeä, että siis johtaminenkin on aika tärkeää sille työhyvinvoinnille. Että se on järkevästi, selkeesti ja oikeudenmukaisesti johdetaan ihmisiä, niin sillä on aika suuri merkitys kanssa."*

Organisaatiokohtaisessa tarkastelussa ei juuri ollut eroja. Ainoastaan yliopiston erillislaitoksessa mainittiin muita useammin työn organisointiin liittyviä tekijöitä, kuten oikein mitoitettu työmäärä ja osaamista vastaavat tehtävät.

### **Mikä auttaa jaksamaan**

Ylivoimaisesti yleisin vastaus kysymykseen mikä auttaa jaksamaan töissä, oli hyvä työyhteisö ja ilmapiiri. Puolet haastatelluista mainitsi sen tärkeimpänä jaksamisen kannalta.

*"(...) tietysti se, että tulis ihmisten kanssa toimeen, ettei olis tämmöisiä ristiriitoja, mulla ei olekaan kovinkaan paljon täällä. Mä tiedän, että monilla muilla on täällä. Mä ajattelen, että jos on riitainen tilanne, niin vois olla hyvinkin huono työhyvinvointi. Mä luulen, että jos sä valitset täältä jonkun muun henkilön, niin sä löydät semmoisiakin tapauksia täältä."*

*"Mimmoisia ongelmia täällä sitten ylipäättään on?"*

*"Ehkä tänne tietyllä tavalla tulee tämmöisiä itsenäisiä ihmisiä ja ei vaan tuu toisen kanssa toimeen, että kyllä täällä välillä on psykologilla käyty. Ja osa*

*porukasta on hiukan erikoista sillain tietyllä tavalla. Kun on pitkään ollut täällä, niin tulee ne samat tavat.”*

*”Hyvät työkaverit, hyvät ja luotettavat, että sä voit luottaa siihen, että jos jostain sovitaan, niin sä voit luottaa siihen, että asiat hoituu.”*

Ilmapiirin ohella mainittiin hyvä esimies, työn joustot ja motivaatio jaksamista auttavina tekijöinä useassa haastattelussa. Oma terveys, itsestä huolehtiminen, keuhut ja kiitokset, hyvät työvälineet, eteneminen, vaihtelevat tehtävät, autonomia, sopiva työmäärä, yrityksen arvojen sopivuus omiin, työn sisältö, hyvä palkka, itsen kehittäminen ja mielekkäät tehtävät nähtiin myös jaksamista edistävinä tekijöinä useammassa kuin yhdessä haastattelussa.

*”No toi joustava työaika ja itse saa suunnitella ne työt ja harrastemahdollisuudet.”*

*”No kyl se on toi työajassa jousto ja yleensä kaikissa tämmöissä just menoissa ja käynneissä ja just tää etätyömahdollisuus. Palkka tietenkin, ett jos tuntis olevansa alipalkattu, niin kyl se varmasti rassais ja hyvät työtoverit, ett kyl se on aina semmoista innostavampaa, ett pystyy työtovereiden kanssa tavaltaan vaan heitellä ajatuksia ilmaan, ei oo semmosta suoriutumis- tai näyttämisen pakkoa.”*

*”Kyl se on oikeestaan se, että on se selkee tekeminen ja sitä saa joustavasti tehdä ja sulla on mukavat työkaverit, niin se on se, millä minä jaksan. Ett se fyyssinen kunto on sitten toinen asia. Mut jos ihan työtä mieltii, niin se täytyy olla se, että on kiva tulla töihin ja on mielekästä tekemistä, niin kyllä sillä jaksaa.”*

*”No se, että yksityisasiat on kunnossa, että se muu elämä on kunnossa. Ja motivaatio, että jos ei ole motivaatiota, niin raskaaksi menee.”*

*”Motivaatio, henkilösuhteet siis työtoverit. Ne on varmaan ne kaikkein tärkeimmät ja sit kolmas ois, ett kohtuulliset välineet sen työn tekemistä varten. On se työ nyt sit mitä tahansa. Eli kohtuulliset taloudelliset edellytykset.”*

*”Se työn motivoivuus, että tuntee, että se on järkevää se homma mitä tekee. Ja just toi työmäärä, ettei lyödä liian paljon asiaa liian tiukkojen aikarajojen kera syliin. Tyyliin, että tee noi. Ja just tietysti tämmöinen ystävällinen, avoin ilmapiiri työntekijöiden välillä.”*

*”Ensimmäinen olis varmaan terveys, se menee siihen työssä jaksamiseen ja sitten hyvät työilmapiiri. Ja sitten ei mulla mitään pahaa ole esimiehestä sanottavaa eli hyvä esimies.”*

Organisaatiokohtaisessa tarkastelussa havaittiin, että telecom-organisaatiossa jaksamista auttoi muita useammin hyvä esimies, vakuutusyhtiössä työn joustot ja yliopistolaitoksissa työn motivoivuus ja mielekkyys. Kaikissa organisaatioissa kuitenkin työyhteisö nähtiin tärkeimpänä jaksamista auttavana tekijänä.

### **Mikä harmittaa työssä?**

Harmituksen aiheita mainittiin selvästi vähemmän kuin ilonaiheita. Yleisin vastaus kysymykseen oli kiire. Toiseksi yleisin harmituksen aihe oli huono palkka. Palkka harmitti erityisesti yliopistolaitoksissa, joissa koettiin että palkka ei ole koulutukseen nähden riittävä. Kolmanneksi yleisin harmituksen aihe oli huono tiedonkulku ja epätietoisuus muutoksista. Lisäksi johdon tai yhteistyökumppanien vastausten viipyminen, töiden sirpaleisuus, organisaation kankeus ja byrokraattisuus sekä asioiden toistuminen vuodesta toiseen harmittivat useampaa kuin yhtä haastateltua.

*"Kyl se sellainen ajan puute, ettei ole aikaa paneutua johonkin asiaan sillä tavalla syvällisemmin. Täytyy etsiä ne ratkaisut tästä nopeasti. Ja se, että ne täytyis sellaisiin muutoksiin liittyvät asiat, ne ratkaisut tarvis saada nopeammin, ett sekä koko keskuksen tasolta että itsekin pitäis pystyä. Harmittaa myös itsessä se, että aina ei saa asioita riittävän nopeasti eteenpäin."*

*"Varmaan se raha. En mä kauheesti kyl palkkaani ajatellut ennen upj:tä, että ehkä siinä oli ollut taka-ajatuksena, että tää vois olla mahdollisuus, mut sit kun huomaa, että ei toimikaan niin. Se on ehkä ainoa, eikä sekään niin hirveästi. Mut kyl tietysti mun ikäinen ihminen alkaa ajatella, että jonain päivänä jää eläkkeelle ja mikä sen eläkkeen suuruus onkaan."*

*"Ehkä toi epävarma ilmapiiri, mikä täällä leijuu, niin kyl se on semmoinen, mikä mietityttää. Ja on tietenkin pelottavaa se, että virkoja pistetään jäihin, ett sitä rahaa ei oo, niin sitä ei ikä tiedä, ett mitä täs tulee tapahtumaan. Ett jos ei kerran (...) mihinkään oikein tonne töihin mee, niin mitä varten me täällä ollaan. Simmoisia olotiloja siitä tulee, ehkä ajat muuttuu toivottavasti. Sit on tietysti tämmöisiä, kun on kouluttanut itseensä aika kauan ja kattelee noit joitain muita, jotka ei ole niin paljon itseään kouluttanut, niin kyl tämmöiset asiat pistää vähän ajattelemaan. Niil on palkat ihan eri mallilla ja ollut jo kauan. Ne on päässyt elämänsä kiinni jo paljon varhaisemmassa vaiheessa."*

Muita mainittuja tekijöitä olivat epävarma ilmapiiri, resurssien huonontuminen, toiminnan ulkokohtainen kehittäminen, paljon keskeneräisiä asioita, yksinäisyys, liian vähän aikaa tutkimuksen tekemiseen, epäonnistumiset, laiskat työkaverit,



jatkuvasti valittavat ihmiset, jatkuva tehostaminen ihmisten kustannuksella, huonot vaikutusmahdollisuudet, liian vähän vipinää, ergonomiaongelmat, keskustelemattomuus, jatkuvat muutokset, aikatauluongelmien aiheuttamat vatsakivut ja unettomuus, ei riittävästi resursseja tehdä työtä hyvin, työ ja vapaa-ajan rajan epäselvyys, stressi, ”välimiehen rooli”, ei ehdi kehittää itseä, liikaa ja liian haastavia työtehtäviä, ikävät puhelut, johtoa ei kiinnosta, henkilöstön sairauspoissaolot, tapahtumat (ministeriöt ym. ) Helsingissä ja oma talo johdettavana Turussa, pitkä työmatka, päätöksentekisyys, johtajien liiketoimintaosaamisen puute sekä huonot työtilat.

Yhteenvetona voidaan todeta, että eri työpaikoilla ja erilaisissa työtehtävissä näyttäisi olevan erilaisia ongelmia ja harmituksen aiheita, ja harmin aiheutuminen näyttäisi olevan myös hyvin yksilöllistä. Se mikä harmittaa yhtä ei välttämättä harmita toista vaikka olosuhteet olisivat samanlaiset. Olisikin ehkä parempi keskittyä kehittämään positiivisia asioita työpaikoille sen sijaan, että yritetään korjata harmituksen aiheita, koska ilonaiheet olivat enemmän kollektiivisia kuin harmituksen aiheet.

Organisaatioittain tarkasteltaessa voidaan havaita, että yliopistolaitoksissa tyypilliset harmituksen aiheet liittyivät palkkaan, organisaation organisoimisongelmiin (byrokraattisuus, hitaus, toiminnan ulkokohtainen kehittäminen, resurssien huononeminen) sekä epävarmuuteen (päätöksentekisyys, epätietoisuus muutoksista, töiden sirpaleisuus). Telecom-organisaatiossa taas suurimmat ongelmakohdat olivat kiire sekä muutoksiin liittyvät ongelmat (huono tiedonkulk, jatkuvat muutokset, jatkuva tehostaminen) sekä tietynlainen yläkohtainen asioiden johtaminen (keskustelemattomuus, huonot vaikutusmahdollisuudet). Vakuutusyhtiössä mainittiin harmituksen aiheita varsin vähän ja niistä puolet liittyi kiireeseen. Lisäksi kerran mainittiin ikävät puhelut, se että johtoa ei kiinnosta sekä henkilöstön sairauspoissaolot. Teollisuus-organisaatiossa moni vastaus harmituksen aiheiden osalta liittyi stressiin tai sen johdannaisiin (aikatauluongelmien aiheuttamat vatsakivut, unettomuus, liian vähän resursseja tehdä työtä hyvin, työ- ja vapaa-ajan rajan epäselvyys). Lisäksi mainittiin huono palkkataso sekä ns. välimiehen rooli.

Naisten tyypillisin harmituksen aihe oli kiire. Muita harmituksen aiheita olivat johtamisongelmat ja työyhteisön ristiriidat.

### ***Mikä uuvuttaa työssä?***

Kysymykseen mikä uuvuttaa työssä suurin osa vastauksista liittyi jollain lailla muutoksiin ja epävarmuuteen. Seitsemän haastateltua mainitsi uuvuttavana tekijänä jatkuvat muutokset, kahdeksan vastaajaa epävarmuuden työstä ja päätkätyöt. Myös työn pirstaleisuus sekä ulkopuoliset muutospaineet, epäsojivat tehtävät

joihin on ajauduttu muutosten myötä sekä tietotekniikan vaikeus liittyvät jollain tavalla muutoksiin.

*”Epävarmuus työn jatkuvuudesta on varmaan yks suurimpia (...) ja tuska-  
suus siihen, että vaikka tietää, ett työt jatkuu, niin sit työnkohde muuttuu  
merkittävästi tai esimies vaihtuu niin usein. Mulla on paljon kollegoita, joilla  
on vaihtunut viimisen kolmen vuoden aikana kuus kertaa esimies, vaikka ne  
tekee samaa työtä. Niin se uus esimies vie koko ajan niinku eri suuntaan eli  
tuntuu siltä, että jotain aloittaa, mut ei saa mitään valmiiks, ett pitää aloittaa  
ihan uudestaan saman asian tekeminen, mut eri tavalla. Eli se työn jatkuvuus,  
ett onks sitten ittellä töitä jatkossa ja sit se, ett se työn kohde muuttuu niin  
tihisti, ett ei saa valmista ennen kuin se muuttuu. Teepä siinä tutkimustyö-  
tä ja sit joku sanoo, kun sä oot puolessa välissä, ett vaihdetaanpas kohdetta.”*

Muita usein mainittuja uupumuksen aiheuttajia olivat pitkät työpäivät tai suuri työmäärä. Muutama haastateltu mainitsi uuvuttavana henkilökemialliset ongelmat, esimiehen kyvyttömyyden, sen ettei osata sanoa ei ja työntekijöiden liian vähäisen määrän. Lisäksi mainittiin asiakkaiden valitukset, työn tylsyys, työn vaativuus, jatkuva painaminen kilpailulla, selkeän työnjaon ja yhteisten tavoitteiden puute, yksinäisyys, perfektionismi, työnkuvan rajaamattomuus, huono resursointi, se että hommat ei etene, autonomian toteutumattomuus sekä se ettei osata laittaa pistettä asioille.

*”No jatkuva kiire on ihan selvä sellainen uuvuttava tekijä ja sit oma lähiesi-  
mies voi olla, jos ei niin kun synkkaa keskenään, voi olla uuvuttavaa ja sitten  
tää muutenkin tää epävarma tulevaisuus tässä yrityksessä, niin on tällainen  
myöskin niin kun vaikuttava tekijä.”*

## **Johtajat ja työntekijät**

Haastatelluista 13 toimi organisaatiossaan johtotehtävissä. Johtajiin emme luokitelleet niitä, jotka toimivat ns. tiiminvetäjänä vaan heidän tuli olla johtoryhmän jäseniä tai olla muuten keskeisessä asemassa organisaatiossa.

Johtoasemassa toimivien yleisin vastaus kysymykseen, mikä tuottaa iloa työssä, oli onnistuminen, samoin kuin koko aineistossa. Toiseksi yleisin vastaus johtajilla oli uuden oppiminen. Mielenkiintoista on, että koko aineistossa kaikki oppimisen ilon maininneet olivat asemaltaan johtajia. Hyvän työilmapiirin mainitsi kolme johtajaa, kun taas koko aineistosta työyhteisöä piti iloa tuottavana 15 haastateltua. Vapauden tai autonomian mainitsi iloa tuottavaksi johtajista kaksi ja koko aineistosta kahdeksan haastateltua. Haasteellisen työn koki johtajista iloa tuottavaksi kaksi haastateltua ja koko aineistosta neljä haastateltua. Työn



haasteellisuus oli siis uuden oppimisen ohella selvästi enemmän johto-asemissa toimiville iloa tuottava tekijä kuin kaikille tietotyöläisille.

Mielenkiintoinen havainto on, että kun koko aineistosta ihmisten toiminnan huomaamisen ja siitä kiittämisen mainitsi iloa tuottavaksi moni haastateltu, ei johtajista maininnut sitä yksikään. Onko niin, että johtajat eivät ole ymmärtäneet, miten tärkeää palautteen anto työn ilon kannalta on, vai onko niin että he eivät saa sitä omassa työssään itse eivätkä sen vuoksi miellä sitä iloa tuottavaksi tekijäksi?

Johtajien haastatteluissa muita mainintoja kysymykseen, mikä tuottaa iloa työssä olivat henkilökohtainen menestyminen tutkimustyössä, kansainvälinen huomio, työrauha, kirjoittaminen, strategiatyö, riittävästi aikaa alaisille, ihmisten johtaminen, ei paljon matkustelua, lomat saa pitää silloin kun haluaa, asioiden eteneminen, yhdessä ajattelemisen sekä projektien saaminen taloon. Lista poikkeaa koko aineistosta. Johtajille työniloa tuottavat melko lailla erilaiset asiat kuin muille tietotyöntekijöille. Johtajien vastauksissa korostuvat oma menestyminen, haasteet, uuden oppiminen, johtaminen ja ylipäättään ns. kovemmat arvot. Kaikkien tietotyöntekijöiden aineistossa esiin nousi taas enemmän ns. pehmeitä arvoja kuten esimerkiksi yhteiskunnallisesti tärkeä työ, toisista välittäminen, työkaverit, aikaansaaminen, kiittäminen ja kehuminen.

Johtajien käsitys siitä mitä työhyvinvointi tarkoittaa on samankaltainen kuin koko aineistossa. Yleisin määritelmä työhyvinvoinnille oli sekä johtajilla että koko aineistossa, että aamulla on kiva tulla töihin. Myös seuraavaksi yleisimmät maininnat, eli hyvä terveys psyykkisesti ja fyysisesti sekä hyvä työyhteisö olivat samat sekä johtajien että koko aineistossa. Osaamista vastaavat työtehtävät sekä selkeä työnjako ja hyvä johtaminen korostuivat niin johtajien kuin kaikkien tietotyöntekijöiden vastauksissa. Lisäksi johtajien vastauksissa mainittiin työn arvostaminen, se että on aktiivinen yhteisön jäsen, sitoutuminen työpaikkaan, hyvät työkalut asioiden tekemiseen sekä itsenäinen työnkuva.

Entä mikä auttaa jaksamaan työssä? Johtajien yleisin vastaus oli oma fyysinen ja henkinen hyvinvointi sekä työkaverit. Lisäksi mainittiin mielenkiintoinen työn sisältö, kunnolliset välineet ja työtila, motivaatio, se että organisaation arvomaailma vastaa omaa arvomaailmaa, kehittymismahdollisuudet, kykyjä vastaava työ, jokin työtehtävä mistä erityisesti pitää, työsuhteen varmaksi kokeminen, esimiehen ja työkavereiden antama palaute sekä se, että voi keskustella esimiehen kanssa. Koko aineistossa ylivoimaisesti yleisin vastaus kysymykseen mikä auttaa jaksamaan oli työkaverit ja hyvä työyhteisö. Seuraavaksi yleisin vastaus oli hyvä esimies. Muita koko aineistossa tärkeänä pidettyjä tekijöitä olivat työn joustot ja motivaatio. Koko aineistosta omaa fyysistä ja henkistä terveyttä piti tärkeänä kolme haastateltua, jotka siis kaikki olivat johtajia. Ehkä vaativissa johtotehtävissä oman terveyden merkitys korostuu enemmän kuin muissa tietotyötehtävissä.

Kysymykseen mikä harmittaa työssä tuli johtajilta selvästi vähemmän vastauksia kuin muilta haastatelluilta. Moni johtaja totesi lyhyesti, että mikään ei

harmita. Kaksi johtajaa mainitsi harmituksen aiheeksi huonon palkkatason ja kaksi johtajaa matkustamisen suuren määrän. Lisäksi mainittiin toiminnan ulkopuolinen kehittäminen, byrokraattisuus, ”äksönin” puute, turhat sairauslomat joita myönnetään liian helposti, resurssien puute, stressi, välimiehen rooli sekä ajan puute. Huono palkka ja suuri matkustamisen määrä harmittivat erityisesti johtajia, koska koko aineistossa ne eivät muuten korostuneet harmituksen aiheina. Muutenkin johtajien vastaukset poikkesivat koko aineiston vastauksista tämän kysymyksen osalta suuresti, sen lisäksi, että harmituksen aiheita oli johtajilla paljon vähemmän kuin koko aineistossa. Voidaan pohtia onko tilanne tosiaan niin hyvä, että johtajilla ei mitään harmituksen aiheita ole vai onko yllä pidetty jonkinlaista onnellisuusmuuria eikä ole haluttu myöntää että omalla kohdalla jokin harmittaisi. On toki mahdollista, että johtajat ovat kaikin puolin tyytyväisiä työhönsä, koska ovat jo saavuttaneet sen tason tai paikan jolla haluavat työskennellä. Muilla haastatelluilla taas se saattaa vielä useammin olla saavuttamatta.

Kysymykseen mikä uuvuttaa työssä johtajat keksivät vähän enemmän vastauksia kuin harmituksen aiheisiin. Tässä kysyttiin näkemystä myös siitä mikä omalla työpaikalla on sellaista, joka ylipäättään voisi jotakuta uuvuttaa, ei siis tarvinnut välttämättä kertoa omakohtaisesta kokemuksesta. Johtajilla oli selkeä yhteinen näkemys siitä, mikä työpaikoilla tietotyöntekijöitä uuvuttaa. Kahdeksan johtajaa mainitsi uuvuttavaksi tekijäksi jatkuvat muutokset ja epävarmuuden tai vastaavan tekijän, kuten pätkätyöt. Muita mainittuja tekijöitä olivat huonot henkilösuhteet, sekalaisuus, ihmisten johtamisen puute, ei osata sanoa ei (vastaajan mielestä siis itseaiheutettua), jatkuva kilpailu sekä kiire. Myös koko aineistossa ylivoimaisesti yleisimmin vastaukset liittyivät muutoksiin, epävarmuuteen ja pätkätöihin. Kuitenkin johtajat mainitsivat epävarmuuden ja muutokset uuvuttavana tekijänä suhteellisesti useammin kuin muut haastatellut.

Tilastokeskuksen työoloaineistosta 2008 poimittu tietotyöntekijöiden<sup>1</sup> ja kaikkien palkansaajien vertailu työssä viihtymistä lisäävien ja vähentävien tekijöiden osalta osoittaa, että tietotyöntekijöillä korostuvat jossain määrin erilaiset asiat kuin muilla. On siis löydettävissä tekijöitä, jotka luonnehtivat nimenomaan tietotyötä. Tietotyöntekijöiden työssä viihtymistä lisää muita palkansaajia enemmän työn mielenkiintoisuus, työn itsenäisyys, työn arvostus, mahdollisuus toteuttaa itseään, työn vaihtelevuus, uusien asioiden oppiminen, vaikutusmahdollisuudet, aikaansaamisen tunne sekä työn haasteellisuus. Kaikkia palkansaajia vähemmän tietotyöntekijöiden työssä viihtymistä lisäsi taas kiireettömyys, työajat, suhteet esimiehiin ja työtovereihin, palkka, työskentelyolosuhteet, työpaikan henki ja työsuhteen varmuus.

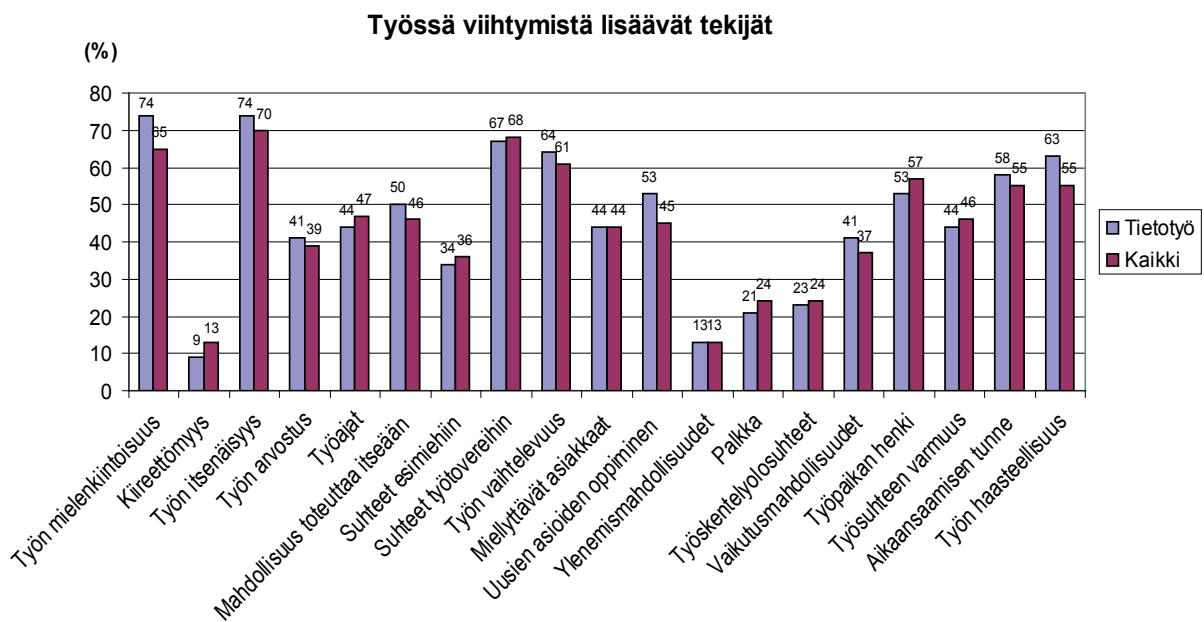
---

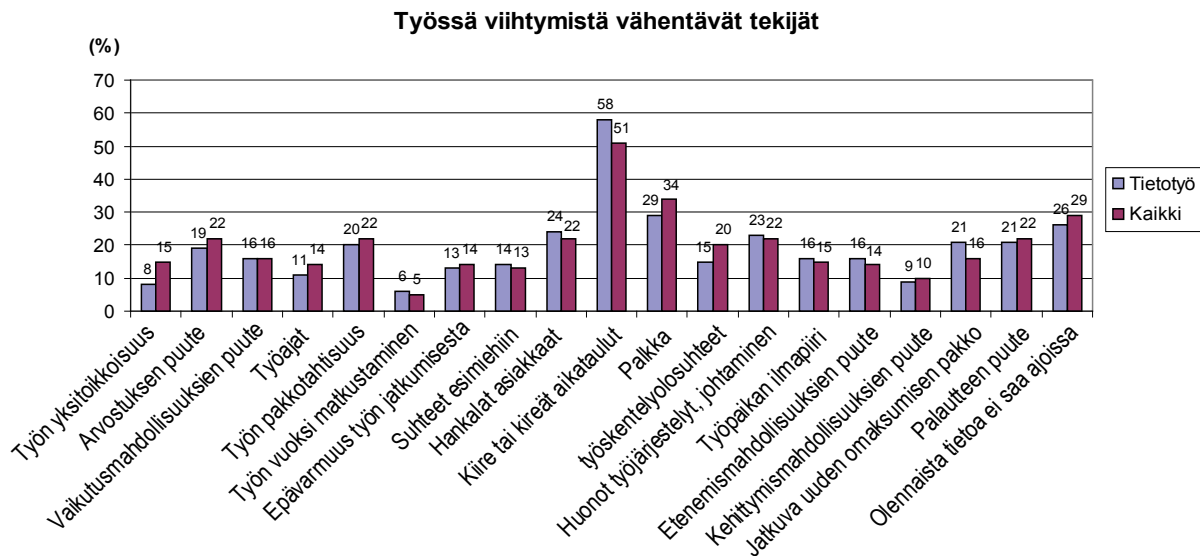
1 Tietotyöntekijät on rajattu aineistosta käyttäen Blomin, Melinin ja Pyöriän (2001) määritelmää, jonka mukaan tietotyön keskeisimmät kriteerit ovat tietotekniikan käyttö, työn edellyttämä suunnittelu ja edellisiin nivoutuen myös koulutus.

Voidaan siis yleistää, että tietotyöntekijöiden viihtymistä lisää muita enemmän tekijät, jotka liittyvät autonomiaan ja osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen sekä ns. kunnian tunteeseen. Muita vähemmän tietotyöntekijöiden viihtymistä lisää ns. yhteisölliset tekijät kuten työyhteisö, esimies ja työpaikan henki sekä työsuhteeseen liittyvät tekijät, kuten työajat, työskentelyolosuhteet, palkka ja työsuhteen varmuus.

### ***Tilastokeskuksen työolotutkimus 2008, tietotyöntekijät vs. muut***

Työssä viihtymistä vähentää Työolotutkimuksen mukaan tietotyöntekijöillä muita enemmän kiire tai kireät aikataulut, hankalat asiakkaat, huonot työjärjestelyt ja johtaminen, työpaikan ilmapiiri, etenemismahdollisuuksien puute sekä jatkuva uuden omaksumisen pakko. Useimmat tekijät siis vähentävät enemmän muiden kuin tietotyöntekijöiden hyvinvointia. Vastaukset työssä viihtymistä vähentäviin tekijöihin ovat joiltain osin ristiriitaisia työssä viihtymistä lisäävien tekijöiden kanssa. Ensinnäkin kiire (kiireettömyys ei ollut likimainkaan yleisin työssä viihtymistä lisäävä tekijä) oli yllättäen yleisin työssä viihtymistä vähentävä tekijä. On siis tarpeen selvittää erikseen työssä viihtymistä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä eikä olettaa, että selvittämällä epäkohdat voimme tietää samalla kaiken siitä, millä tavoin työssä viihtymistä voi lisätä. Ei myöskään pidä olettaa että kysymällä mikä lisää viihtymistä, voitaisiin saada myös kaikki tieto siitä, mikä vähentää työssä viihtymistä. On tarvetta tehdä sekä ”positiivista” että ”negatiivista” työhyvinvointitutkimusta. Ne mittaavat kuitenkin eri asioita ja niihin tulee erilaisia vastauksia eivätkä ne ole suoraan toistensa kääntöpuolia.





#### 4.4. Johtopäätöksiä ja tulkintaa

Vaikka samoja asioita mainittiin kaikkiin kolmeen eri kysymykseen, (mikä tuottaa iloa työssäsi, mitä tarkoitetaan sanalla hyvinvointi ja mikä auttaa jaksamaan) olivat painotukset kuitenkin erilaisia. Jaksamista edistää eniten yhteisölliset asiat, kuten työtoverit ja ilmapiiri, tuki ja joustot sekä ymmärtämys ja kehu. Kysymyksessä, mitä sanalla työhyvinvointi tarkoitetaan taas korostui se, miten ihmiset kokevat olonsa töihin tullessaan, työpäivän aikana ja sieltä pois lähtiessään. Vastaukset vahvistivat siis Otalan ja Ahosen (2003) näkemystä siitä, että kuvattaessa työhyvinvointia tärkeintä on se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Lisäyksenä Otalan ja Ahosen ajatukseen haastatteluissa mainittiin myös olo töihin mentäessä ja sieltä lähdettäessä. Tässä vastaukset olivat selvästi laajempia kuin muissa. Kysymyksessä mikä tuottaa nykyisessä työssä iloa taas korostui onnistumisen ja tekemisestä kiittämisen sekä kehumisen merkitys eri lailla kuin muissa kysymyksissä. Onnistuminen ei siis ole ratkaisevimmassa asemassa kuvattaessa käsitettä työhyvinvointi, mutta yksittäisissä työn ilon kokemuksissa se on avainasemassa.

Vastauksissa korostui myös se, mitä Otala ja Ahonen (2003) sekä oma projektimme painottaa: työtä ei voi tarkastella muusta elämästä irrallisena. Terveys, perhesuhteet jne. vaikuttavat siihen, voidaanko työssä hyvin ja mitä edellytyksiä työpaikalta vaaditaan, jotta ihmiset voisivat hyvin.

Myös projektimme toinen lähtökohta, eli se että hyvinvointi voidaan nähdä sekä henkilön omana että koko työyhteisön ominaisuutena korostui vastauksissa. Lähes kaikki haastatellut mainitsivat joitain omakohtaisia asioita ja lisäksi myös sen, että yleinen ilmapiiri tai yhteisö voi hyvin tai huonosti. Työn iloa tuottavia tekijöitä kuvatessa korostuivat eniten yksilökohtaiset asiat, kun taas työhyvin-

voinnin käsitettä kuvattaessa sekä pohdittaessa mikä auttaa jaksamaan mainittiin usein koko työyhteisön hyvinvointi oman yksilökohtaisen hyvinvoinnin ohella ja omaan hyvinvointiin vaikuttavana tekijänä.

Otalan ja Ahosen (2003) vertaamaan Maslow'n tarvehierarkiaan haastattelujen vastaukset osuvat yllättävän hyvin. Alimpien tasojen tarpeet, kuten ihmisen terveys ja hyvinvointi, turvallisuus sekä yhteisö ja ihmissuhteet korostuivat määriteltäessä sitä, mikä auttaa jaksamaan töissä sekä pohdittaessa mitä sanalla työhyvinvointi tarkoitetaan. Korkeamman tason tarpeet kuten arvostus, osaaminen, itsensä toteuttaminen ja kasvu korostuivat puolestaan kysyttäessä, mikä tuottaa työssä iloa. Maslow'n tarvehierarkiaan verraten voisi siis hieman yleistäen todeta, että työn ilo voidaan nähdä ns. korkeamman tason hyvinvointina, joka toteutuu, kun perusasiat ovat kunnossa. Työhyvinvointi koostuu siitä, että ”perustarpeet” on tyydytetty ja varsinainen työn ilo koetaan onnistumisista, kehuista ja kiitoksista. Hieman ristiriitaista Otalan ja Ahosen teoriaan nähden on, että he näkevät motiivien ja arvojen olevan ylimpiä portaita hierarkiassa. Tässä tutkimuksessa motivaatio tuli esiin useimmin kysyttäessä, mitä tarkoitetaan sanalla työhyvinvointi ja mikä auttaa jaksamaan eikä kysyttäessä työnilosta niin kuin olisi voinut teoriaan nojaten olettaa.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksen (2008) mukaan yleisimpiä työssä viihtymistä lisäävinä tekijöinä pidettiin työn itsenäisyyttä, suhteita työkavereihin, työn mielenkiintoisuutta ja vaihtelevuutta sekä työpaikan henkeä. Nämä kaikki koettiin tärkeiksi myös omissa haastatteluissamme. Vapauden ja itsenäisyyden merkitys korostui kerrottaessa mikä tuottaa työniloa, suhteet työtovereihin taas määriteltäessä työhyvinvointia sekä mietittäessä, mikä auttaa jaksamaan. Työn mielenkiintoisuus ja vaihtelevuus ei haastatteluissa korostunut eniten minkään kysymyksen kohdalla, mutta se sai kuitenkin mainintoja kaikissa kysymyksissä.

Mielenkiintoinen havainto oli, että tilastokeskuksen työolotutkimuksessa 60 % vastaajista piti aikaansaamisen ja hyödyllisyyden tunnetta työssä viihtymistä lisäävänä tekijänä, mutta aineistossamme se ei korostunut lainkaan. Tilastokeskuksen tutkimuksessakin sitä tärkeänä pitävien määrä oli selvästi laskenut. Tätä voi selittää se, että kaikki vastaajamme olivat tietotyöläisiä. Jatkossa onkin mielenkiintoista selvittää kyseisen seikan tärkeys työoloaineiston mukaan, kun tarkastelun kohteeksi otetaan vain tietotyöläiset. Työaikojen myönteinen vaikutus työssä viihtymiseen oli työoloaineistossa kasvanut selvästi joka tutkimusvuonna ja lisäsi työssä viihtymistä jo lähes puolella palkansaajista. Haastatteluissamme ei työaikoja juuri mainittu työhyvinvointiin liittyvien kysymysten yhteydessä. Kuitenkin työn joustoja pidettiin tärkeinä, mikä pitkälti viittaa juuri työaikajoustoihin. Työn haasteellisuus, jota työolotutkimuksessa puolet vastaajista piti omaa työhyvinvointiaan lisäävänä tekijänä, mainittiin myös haastatteluissa useampaan kertaan työniloa tuottavana tekijänä.

Työsuhteen varmuus korostui Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa enemmän kuin omissa haastatteluissamme. Työolotutkimukseen vastanneista 46 % piti sitä työhyvinvointiaan lisäävänä seikkana, kun taas haastatteluissa vain muutama haastateltu mainitsi työsuhteen varmuuden työhyvinvointiin liittyvien kysymysten yhteydessä. Uusien asioiden oppiminen, vaikutusmahdollisuudet, miellyttävät asiakkaat, suhteet esimiehiin ja työn arvostus olivat kukin tilastokeskuksen työolotutkimukseen vastanneista suurin piirtein 40 prosentin mielestä työssä viihtymistä lisääviä tekijöitä. Kukin tekijöistä mainittiin myös haastatteluissa useammin kuin kerran työhyvinvointiin liittyvien kysymysten yhteydessä. Palkkaa ja työskentelyolosuhteita piti työolotutkimukseen vastanneista tärkeänä noin viidennes ja haastatteluissamme palkan mainitsi kaksi haastateltua työssä jaksamisen yhteydessä. Työskentelyolosuhteisiin liittyviä tekijöitä mainittiin useassa haastattelussa kaikkien työhyvinvointiin liittyvien kysymysten kohdalla. Mielenkiintoista on, että onnistumisesta, joka oli haastatteluissa yleisin vastaus kysyttäessä mikä aiheuttaa työniloa, ei tilastokeskus ollut kysynyt lainkaan. Myöskään työjärjestelyistä, kuten oikein mitoitetusta työmäärästä ei tilastokeskuksen lomakkeessa ollut lainkaan kysymyksiä.

Vertailuja tehdessä on syytä muistaa, että tilastokeskuksen työolotutkimuksessa vastaukset olivat kaikilta palkansaaajilta kun tässä tutkimuksessa on tutkittu vaan tietotyöläisiä. Jatkossa on tärkeää selvittää työoloaineistosta pelkästään tietotyötä tekevien vastauksia ja katsoa poikkeavatko ne kaikista palkansaaajista ja jos niin millä tavalla.

Tero Mamia ja Harri Melin (2008, 142) toteavat, että suomalaisilla on varsin ekspressiivinen työorientaatio, eli työ on tärkeää työn itsensä vuoksi. Tällöin se, kuinka hyvin kokee työtehtävistään suoriutuneensa, on tärkeää työhyvinvoinnille. Mamian ja Melinin mukaan se on huomattavasti tärkeämpää kuin palkan suuruus, työpaikan varmuus, työympäristön viihtyisyys tai erilainen työtoiminta ja työpaikan kekkerit. He toteavat, että sanallinen kiitos ja tunnustus olisivat monesti paljon tärkeämpiä kuin muutaman euron bonus. Omat aineistomme tukevat näkemystä siinä mielessä, että varsinaisen työnilon kohdalla juuri työssä onnistuminen ja siitä kiittäminen koettiin erityisen tärkeäksi.

Työpahoinvoinnista kysyttäessä saatiin varsin vaihtelevia vastauksia ja niitä mainittiin selvästi vähemmän kuin työniloon liittyviä tekijöitä. Tyypillisimpiä vastauksia olivat kiire, huono palkka ja epävarmuus muutoksista. Keskeisin johtopäätös on, että koska työnilon aiheet ovat tämän tutkimuksen mukaan kollektiivisempia kuin harmituksen aiheet, voisikin työhyvinvointia kehitettäessä olla hedelmällisempää lisätä työhyvinvointia ja työniloa lisääviä tekijöitä sen sijaan että ainoastaan korjataan harmituksen aiheita.

Työssä uuvuttavia tekijöitä selvitettäessä oli helppo löytää tyypillisin vastaus. Suuri osa vastauksista koski jollain lailla epävarmuutta ja muutoksia työssä. Onkin siis helppo vastata kysymykseen mihin pitäisi kiinnittää huomiota, jotta työuu-



pumus saataisiin vähenemään. Sen sijaan se, miten olisi sitten muutostilanteissa toimittava, jotta ne eivät olisi liian stressaavia ja uuvuttavia onkin vaikeampi kysymys.

Johtajien vastauksia tarkasteltaessa nousi esiin muutama kiinnostava havainto. Ehkä mielenkiintoisin niistä on se, että johtajista yksikään ei maininnut toiminnan huomaamista ja kiittämistä iloa tuottavaksi tekijäksi, vaikka se koko aineistossa oli yksi yleisimpiä ja tärkeimpiä työn ilon tuottajia. Onkin pohdinnan arvoista miettiä, onko niin että johtajat eivät saa tunnustusta omasta työstään eivätkä siksi näe sitä iloa tuottavana tekijänä vai eivätkö he ole ymmärtäneet, miten tärkeää palautteen saanti työn ilon kannalta on. Eroja johtajien vastauksissa suhteessa muihin kysyttäessä työniloa tuottavista tekijöistä oli muutenkin melko paljon. Johtajilla korostuivat muun muassa menestyminen, haasteet ja uuden oppiminen iloa tuottavina tekijöinä enemmän kuin muilla. Sen sijaan ns. pehmeät tekijät kuten yhteiskunnallisesti tärkeä työ, toisista välittäminen, työkaverit, aikaansaaminen, kiittäminen ja kehuminen korostuivat johtajilla selvästi vähemmän kuin muilla. Työhyvinvoinnin määritelmää kysyttäessä johtajien vastaukset olivat taas melko samanlaisia kuin muilla haastatelluilla. Työssä jaksamista edistäviä tekijöitä lueteltaessa erona johtajien ja muiden haastateltujen välillä oli, että johtajilla korostui oman fyysisen ja psyykkisen terveyden tärkeys, kun taas muista haastatelluista sitä ei maininnut kukaan. Ehkä vaativissa johtotehtävissä työ on kuluttavampaa ja oman terveyden merkitys korostuu.

Harmituksen aiheita johtajat keksivät selvästi vähemmän kuin muut haastatellut. Useaa johtajaa ei harmittanut omassa työssä mikään. Onkin syytä pohtia pitivätkö johtajat yllä jonkinlaista onnellisuusmuuria eivätkä vain halunneet kertoa, mikä omassa työssä harmittaa, vai ovatko he tosiaan niin tyytyväisiä työhönsä. On toki mahdollista, että johtajat ovat jo saavuttaneet aseman, jossa haluavat työskennellä ja ovat sen vuoksi tyytyväisempiä kuin muut haastatellut. Työpaikalla mahdollista uupumista aiheuttavat tekijät johtajat näkivät samoin kuin muutkin haastatellut, eli totesivat uupumisen syynä olevan muutoksiin epävarmuuteen ja pätkätöihin liittyvien tekijöiden. Johtajat mainitsivat nämä tekijät suhteellisesti jopa useammin kuin muut haastatellut.

Tilastokeskuksen työolotutkimuksesta poimimani tietotyöntekijät poikkeavat selvästi muista palkansaaajista työssä viihtymistä lisäävien ja vähentävien tekijöiden osalta. Heidän työssä viihtymistään lisää muita enemmän tekijät, jotka liittyvät autonomiaan ja osaamisen kehittämiseen, uralla etenemiseen sekä kunnian tunteeseen. Muita vähemmän tietotyöntekijöiden viihtymistä lisää yhteisölliset tekijät kuten työyhteisö, esimies ja työpaikan henki sekä työsuhteeseen liittyvät tekijät, kuten työaikoihin, työskentelyolosuhteet, palkka ja työsuhteen varmuus. Työssä viihtymistä vähentää tietotyöntekijöillä selvästi muita useammin kiire sekä jatkuva uuden oppimisen pakko. Nämä saatavat olla suunnannäyttäjiä siitä, mitkä tekijät tulevaisuuden työelämässä tulevat korostumaan työhyvinvointitutkimuksessa.

Juhani Pekkola (2008) toteaa, että kuten hyvää on vaikeaa määritellä, on myös hyvän työn käsite monimerkityksinen. Hänen mukaansa onkin vaikeaa välttää johtopäätöstä, että hyvä työ on keskeisiltä osiltaan subjektiivinen käsite. Hyvän työn olemus määräytyy voimakkaasti arvioijan tavoitteista, jotka puolestaan ovat vaihtelevia. Kuitenkin hyvällä työllä on myös kokijasta riippumattomia objektivisia edellytystekijöitä. Työlle siis voidaan ja on syytä määritellä välttämättömiä edellytystekijöitä. Samoihin johtopäätöksiin voidaan päätyä tämän tutkimuksen perusteella. Työhyvinvointi on pitkälti subjektiivinen kokemus, mutta kuitenkin on löydettävissä tekijöitä, joita pidetään yhteisellä tasollakin tärkeänä. Työhyvinvoinnin kehittämisessä tulisikin olla kolme tasoa, toimet, jotka kohdistuvat kaikkiin työpaikkoihin ja yhteisöihin, toimet jotka kohdistuvat tiettyyn organisaatioon ja työyhteisöön sekä toimet, joissa otetaan huomioon yksilötason erityispiirteet. Näyttäisi nimittäin siltä, että organisaatiolla ja jopa organisaation sisällä yksiköllä ja henkilön työtehtävällä on merkittävä rooli siinä, miten työhyvinvointi määritellään. Työhyvinvointia ei siis ole järkevää lähteä kehittämään kaikkialla ja kaikille samalla sapluunalla.

Tutkimuksemme osoittaa, että on myös tarpeen selvittää erikseen työssä viihtymistä lisääviä ja vähentäviä tekijöitä eikä olettaa, että selvittämällä epäkohdat voimme tietää samalla kaiken siitä, millä tavoin työssä viihtymistä voi lisätä. Tai että kysymällä mikä lisää viihtymistä, voitaisiin saada myös kaikki tieto siitä, mikä vähentää työssä viihtymistä. On siis tarvetta tehdä sekä ”positiivista” että ”negatiivista” työhyvinvointitutkimusta. Ne siis mittaavat eri asioita ja niihin tulee erilaisia vastauksia eivätkä ole suoraan toistensa kääntöpuolia.

Työhyvinvointi on hyvin moniulotteinen tutkimus- ja kehittämiskohde. Yhteenvetona voisi sanoa, että hyvä työyhteisö, työn joustot, onnistuminen, positiivinen palaute, työn mielenkiintoisuus, varma työsuhde, kohtalainen palkka, jonkinasteinen pysyvyys sekä kohtuullinen työmäärä, ovat varmasti sellaisia yleisiä hyvinvointia tuottavia asioita, joihin kannattaa kiinnittää huomiota kaikissa organisaatioissa. Kuitenkin esimerkiksi se, mikä on kohtuullinen työmäärä tai minkä verran joustoja tarvitsee, vaihtelee eri ihmisten välillä ja myös samalla ihmisellä elämäntilanteen, aseman työyhteisössä sekä persoonallisuuden piirteiden mukaan. Nämä tarpeet olisi syytä ottaa huomioon työhyvinvointia kehitettäessä. Lisäksi olisi tärkeää päivittää tilanne myös ajallisesti säännöllisin väliajoin, koska ihmisten elämäntilanteet ja tarpeet eivät ole pysyviä.



# Mitä on menestys?

# 5

## 5.1. Teoreettisia lähtökohtia

Mitä on menestys? Kysymystä voi lähestyä monesta eri lähtökohdasta. Yrityksillä on erilaisia menestymisen strategioita, kuten asiakaskunnan segmentointi, tuotekehittelyyn panostaminen, kustannustehokkuus, verkostoituminen ja yritysostot (Vanhala ym. 1997). Yrityksen menestymistä voidaan kuvata monilla tavoilla, esimerkiksi taloudellisilla tunnusluvuilla, kuten liikevaihto ja käyttökateprosentti tai johdon arvioilla kilpailukyvyistä (myynnin kasvu, markkinaosuus, kannattavuus ja markkinointi). Tutkimuksissa on käytetty myös muita menestymismittareita, kuten tuotteiden ja palvelujen kehittäminen ja henkilöstön sitoutumiskyky verrattuna toisiin saman alan yrityksiin. (Riikonen ym. 2003, 16.)

Tuomen ym. (2000) tutkimuksessa toimipaikkojen johdolle suunnatussa osiossa yrityksen menestymistä mitattiin kilpailukyvyyn, tuotekehittelyyn ja markkinoinnin sekä kyvyn saada työntekijät sitoutumaan, avulla. Tiimityö, kirjallinen pitkän tähtäimen henkilöstöpolitiikka, koulutus, joustavat työajat, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, kirjallinen liiketoimintastrategia, kirjalliset tehtävänkuvat ja joustavat työajat selittivät tutkimuksen mukaan voimakkaasti menestymistä. Tiimityö edisti sekä kilpailukykyä, tuotekehittelyä ja markkinointia että kykyä saada työntekijät sitoutumaan ja viihtymään. Pitkän aikavälin henkilöstöpolitiikka edisti lähinnä kilpailukykyä ja sitoutumista, koulutus sitoutumista sekä menestystä markkinoinnissa ja tuotekehittelyssä. Joustavat työajat, kirjalliset tehtävänkuvat ja voitonjakosysteemi edistivät sitoutumista ja tuotteiden ja palveluiden räätälöinti paransi taas toimipaikkojen kilpailukykyä. (Tuomi ym. 2000, 165.)

Henkilöstölle suunnatussa tutkimuksessa mitatuista viidestä tekijästä – jotka olivat työtoiminnan organisointi, esimiestuki, työpaikan ristiriidat, vaikutusmahdollisuudet ja työn psyykkiset vaatimukset – muodostetulla työelämän laadun mittarilla oli yhteyksiä yrityksen menestymiseen eli kilpailukykyyn, sairauspoissaoloihin ja käyttökateeseen. Sellaisissa toimipaikoissa, joissa työelämän laatu oli hyvä, eli työtoiminnan organisointi, esimiestuki ja vaikutusmahdollisuudet koettiin hyviksi, ristiriidat vähäisiksi ja työn psyykkiset vaatimukset sopiviksi, oli muita parempi käyttökateprosentti sekä metalliteollisuudessa että vähittäiskaupassa. Vähittäiskaupassa hyvä työelämän laatu liittyi myös hyvään kilpailukykyyn ja alhaiseen sairauspoissaolojen määrään. (Tuomi ym. 2000, 165.)

Työelämän laadun muuttujista parhaiten yrityksen menestymistä Tuomen ym. tutkimuksessa selitti hyväksi koettu työn organisointi (uusien työmenetelmien käyttöönoton nopeus, työpaikan tavoitteiden kohtuullisuus ja selkeys, työtoiminnan organisointi, päätöksenteko tasolla, jolla on asianmukaisin ja tarkin tieto). Töiden hyvä organisointi näytti edistävän vähittäiskaupan toimipaikkojen kilpailukykyä ja työntekijöiden sitoutumista ja vähentävän metalliteollisuuden sairauspoissaoloja. (Tuomi ym. 2000, 165.)

Organisaation rakenteen piirteistä vain tiimi- ja ryhmätyö liittyi sekä yrityksen menestymiseen että henkilöstön hyvinvointiin. Organisaation toiminnan ja johtamisen piirteistä hyvä työtoiminnan organisointi, esimiestuki, sopivat työn psyykkiset vaatimukset, vähäiset ristiriidat työpaikalla sekä hyvät koulutus- ja kehittymismahdollisuudet olivat yhteydessä ainakin yhteen menestymisen ja hyvinvoinnin ulottuvuuteen. Henkilöstön hyvinvoinnin yhteydet yrityksen menestymiseen olivat melko lieviä. Työkykyä ylläpitävästä toiminnasta henkilöstö koki itselleen tarpeellisimmaksi ammattitaitoa edistävän koulutuksen. Tärkeimmiksi toimipaikkojen kehittämiskohteiksi toimipaikkojen johto arvioi työkykyä ylläpitävän toiminnan ja organisaation toiminnan. (Tuomi ym. 2000, 162.)

Pekka Ylöstalo (2002) kertoo Muuttuva yritys -projektista, jossa selvitettiin millaisia ominaisuuksia on sellaisilla toimipaikoilla, jotka selviytyivät suomalaisen työelämän rajuista muutoksista 1990-luvulla. Tutkimuksen kohteena oli varsinaisesti funktionaalinen joustavuus ja sen merkitys toimipaikkojen menestykselle. Projektin perustulos on, että menestyviä työpaikkoja löytyi kaikilta sektoreilta. Oli sektori mikä hyvänsä, funktionaalisesti joustavat työpaikat eivät vain ajelehtineet muuttuvissa olosuhteissa vaan olivat aktiivisessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Niillä oli myös muita työpaikkoja enemmän yhteyksiä ulkopuolisiin toimijoihin, olivatpa ne sitten asiakkaita, yhteistyöpartnereita, koulutuslaitoksia tai kuntien ja valtion elimiä. Näiden työpaikkojen menestys näkyi mm. parempana tuottavuutena, parempina palkkoina sekä henkilöstön kasvuna. Kun tuottavuuden vaihtelua pyrittiin selvittämään perinteisten tuotannontekijöiden, kuten työn ja pääoman avulla, saatiin vaihtelusta selitetyksi vain muutama prosentti. Tuottavuuden vaihtelu johtui siis pääosin jostain muista kuin perinteisistä tuotannonte-

kijöistä. Kun mukaan otettiin tieto siitä, onko työpaikka funktionaalisesti joustava vai ei, saatiin eri työpaikkojen välisistä eroista selitettyä jopa 37 prosenttia. Tulos osoittaa, että työpaikkojen sisäisillä asioilla on suuri merkitys tuottavuudelle. Tulos on Ylöstalon mukaan kiinnostava, koska juuri omiin sisäisiin järjestelmiinsä työpaikat voivat vaikuttaa omilla teoillaan. Ulkoisiin olosuhteisiin vaikuttaminen sen sijaan on vaikeaa. (Ylöstalo 2002, 39.)

Muuttuva yritys -projektissa tutkittiin myös henkilöstön kasvua selittäviä tekijöitä. Tulokset osoittavat, että kaiken perustana on hyvä tuote, joka on jatkuvan kehittämisen tulos. Hyviin tuotteisiin liittyy myös tehokas ja kilpailukykyinen tuotanto. Myös muilla asioilla, kuten laajalla verkostoitumisella, uuden informaatioteknologian käytöllä, organisaatiomuutoksilla ja uusilla työjärjestelyillä oli positiivinen yhteys henkilöstön määrän kasvuun. Ylöstalo korostaa kuitenkin, että on vaikea löytää mitään yhtä mallia, joka takaisi menestysreseptin. Menestykseen liittyvä yhteinen piirre on halu ja kyky etsiä uusia mahdollisuuksia ja ratkaisuja. Samalla on myös kehitettävä jatkuvasti omaa toimintaa sekä sisäisesti että käyttämällä ulkoisia yhteyksiä. Jotta tällainen onnistuu, on Ylöstalon mukaan henkilöstöllä oltava hyvät mahdollisuudet vaikuttaa asioihin. Työpaikan organisaatorakenne ei siis voi olla kovin byrokraattinen. Asian käänköpuolena on se, että työntekijä on samalla vastuussa toimistaan. Voikin kysyä, onko tällaisessa toimintatavassa työntekijöiden osalta kysymys kiristyneistä vaatimuksista ja aikaisempaa kovemmasta tulosvalvonnasta. Tämä liittyykin tärkeään kysymykseen henkilöstön hyvinvoinnista menestyvissä yrityksissä. Selkeää on, että henkilöstön voimakas panos on ratkaiseva. (Ylöstalo 2002, 39-40.)

Marja-Liisa Manka (1999, 77) on etsinyt organisaation menestystekijöitä erilaisista tutkimuksista (mm. Johansen & Swigart 1994; Kanter 1983; Kenney & Florida 1993; Nonaka & Takeuchi 1995; Reich 1992; Rifkin 1997; Savage 1996; Beck & Cowan 1996; Hitchcock & Willard 1994; Hamel & Scholes 1997; Kirjavainen 1997; Naisbitt & Aburdene 1990; Parikh 1994; Pettigrew & Whipp 1991; Grönfors 1996; Hamel & Prahalad 1994; Limerick & Passfield & Cunnington 1994; Pedler 1991; Senge 1990, 1991; Porras & Silvers 1991; Stähle 1998; Collins & Porras 1994; de Geus 1997; Schein 1987). Näiden tutkimusten perusteella Manka on päätenyt siihen, että menestymistä ennustavat piirteet kuvaavat läheisesti oppivaa ja ns. Action Learning -organisaatiota. Tällaisella organisaatiolla on Mankan mukaan yhteinen tulevaisuuden visio sekä strateginen toimintasuunnitelma vision tukemiseksi, hyvä ympäristön arviointitaito, henkilöstön aktiivinen osallistuminen tavoitteen asetantaan, kyky nähdä oppiminen strategisena kilpailutekijänä ja kyky määritellä ydinsaamisensa nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi menestyvä organisaatio omaa joustavan ja tietotekniikkaa hyväksi käyttävän organisaatorakenteen, jossa kaikki pääsevät tiedon lähteille ja voivat arvioida onnistumistaan. Työtä tällaisissa organisaatioissa tehdään yleensä tiimeissä. Menestyvä organisaatio hallitsee myös jatkuvan muutoksen johtamisen sekä evolutionäärisen että trans-

formatiivisen kehittämisen rinnakkain. Vuorovaikutus on avointa ja jatkuvaa ja organisaatio kykenee itsensä uudistamiseen paradigmojensa muuttamisen tasolla. Lisäksi organisaatiolla on selkeä ymmärrys identiteetistään ja uskomuksistaan eli se on tietoinen organisaatiokulttuuristaan ja arvoperustastaan. Organisaation ihmiskäsitys ja oletukset toiminnan luonteesta tukevat autonomisuutta ja jatkuvaa oppimista. (Manka 1999,77.)

Pääsääntöisesti menestys-kysymystä tutkittaessa on valittu jokin tietty lähestymistapa (esim. taloudellinen) ja sen pohjalta on lähdetty laskemaan vaikka kannattavuus- ja tuottavuuslaskelmia. Menetelmät, joilla kysymystä on lähestytty, ovat pääsääntöisesti olleet kvantitatiivisia. Tässä tutkimuksessa halusimme antaa äänen haastatelluille tietotyöntekijöille ja työnantajille ja kysyä heidän näkemystään siitä, mitä menestys on ja mistä se koostuu. On mielenkiintoista verrata tuleeko haastatteluissamme esiin samankaltaisia määreitä, joita aikaisemmissa tutkimuksissa on päädytty käyttämään.

## 5.2. Tuloksia

Käsitteellä menestys voi siis olla monia merkityksiä, ja eri tutkimuksissa menestys onkin määritelty moninaisilla tavoilla. Projektissamme kysyimme haastateltavilta, mitä heidän mielestään *menestyvä organisaatio* tarkoittaa ja mitkä asiat organisaation menestymiseen vaikuttavat. Eri organisaatioissa menestys luonnollisesti tarkoitti konkreettisella tasolla melko erilaisia asioita ja johtopäätös onkin, että organisaatioita pitäisi tarkastella yksilöllisinä ja jokaiselle organisaatiolle tulisi luoda omat parhaat käytännöt ja tehdä omat selvitykset. Toki yhteistäkin löytyy.

Menestyksestä kysyimme haastatteluissa seuraavalla kysymyksellä:

**Mitä mielestäsi tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?**

Kun tarkastelee kaikkien organisaatioiden vastauksia yhdessä, voidaan heti ensimmäiseksi havaita, että käsitteen menestys määrittelemine ei ole mitenkään yksiselitteistä ja helppoa. Erilaisia vastauksia tekemissämme 51 haastattelussa tuli 48. Näistä puolet oli sellaisia, jotka mainittiin useammassa kuin yhdessä haastattelussa. Lähes kaikki haastatellut kuvasivat siis menestystä melko vuolaasti erilaisin määritelmin ja eri näkökulmista. Paljon oli havaittavissa myös melko spesifejä, organisaatiokohtaisia vastauksia. Erityisesti tarkkoja ja vain omaan organisaatioon sopivia vastauksia tuli julkista sektoria edustavissa yliopistolaitoksissa. Myös teollisuuden tutkimus- ja tuotekehitysyksikkö oli selvästi oma maailmansa. Yksi haastateltu kiteytti määrittelemisen vaikeuden ja sen tason seuraavasti:

*”Tää on taas sellainen kysymys, mitä voidaan lähestyä joko yliopiston kannalta tai yleisesti jonkun yrityksen tai yhdistyksen kannalta.”*

Haastatteluissa pyysimme vain yleistä näkemystä siitä, mitä on menestys, koska halusimme selvittää löytyykö sille vastauksia, jotka läpäisevät kaikki organisaatiot vai keskittyvätkö haastatellut lähinnä kuvaamaan omaan organisaatioonsa liittyviä menestyksen määreitä. Oli siis kiinnostavaa selvittää nähdäänkö menestys ja sen mittaaminen jokaisen organisaation kohdalla vähän eri tavalla vai löytyykö yhteisiä tekijöitä ja miten paljon.

Yleisin näkemys menestyvästä organisaatiosta oli sellainen, jossa henkilöstö viihtyy ja ihmisillä on hyvä olla. Tämän näki menestyksen kannalta olennaisena 18 haastateltua. Toiseksi yleisin vastaus oli hyvä julkisuuskuva, jonka katsoi tärkeäksi 10 haastateltua. Seitsemän haastateltua vastasi menestyksen olevan sitä että menestyy taloudellisesti ja samoin seitsemän mielestä menestyvä organisaatio on sellainen, jonka asiakkaat ovat tyytyväisiä. Selkeää tehtävänjakoa, tavoitetta ja sen onnistunutta jalkautusta piti tärkeänä kuusi haastateltua ja samoin kuusi piti tärkeänä dynaamisuutta ja alan ”meiningissä” mukana pysymistä.

Muutoskykyisyys ja hyvät tuotteet katsottiin kummatkin tärkeiksi menestyksen kannalta samoin kuin yhteiskunnallisesti tärkeä tehtävä, innovatiivisuus, tuottavuus sekä osaava henkilöstö. Myös sitä, että on ns. haluttu työpaikka ja on helppo saada uusia työntekijöitä, sitä että johto ja hallitus ovat osaavia sekä sitä, että työntekijät sitoutuvat ja että organisaatio on kannattava ja tuottava, pidettiin useammassa haastattelussa tärkeänä menestyksen kannalta. Ehkä hieman yllättävää oli se, että sekä kannattavuus että tuottavuus mainittiin molemmat vain kolmessa haastattelussa. Yleisimmin menestyksen mittaamisessa tuijotetaan juuri kannattavuutta ja tuottavuutta. Syy niiden vähäisiin mainintakertoihin löytyy varmaan pääosin siitä, että niitä ei mainittu lainkaan julkista sektoria edustavissa yliopistolaitoksissa.

Muutamassa haastattelussa mainittiin laadukkaat julkaisut, tunnettuus ja näkyvyys, tehokkuus, motivoitunut henkilöstö, positiivinen ilmapiiri, mahdollisuus kouluttautua sekä se, että opiskelijat pääsevät koulutusta vastaavaan työhön. Tässä vaiheessa havaitaan, että moni vastauksista liittyy joko henkilöstöön ja heidän osaamiseensa, viihtymiseensä tai motivaatioonsa tai taloudellisiin mittareihin, kuten tuottavuuteen, kannattavuuteen, tehokkuuteen tai yleisesti taloudelliseen menestykseen. Lisäksi useampia mainintoja saaneista määritelmistä löytyy lukuisia johtamiseen ja töiden organisointiin sekä ulkoiseen näkyvyyteen liittyviä vastauksia, kuten hyvä julkisuuskuva, maine, yhteiskunnallisesti arvostettu tärkeä tehtävä, asiakastyytyväisyys, tunnettuus, näkyvyys sekä kyky saada uusia työntekijöitä.

Yhden maininnan menestyksen määrittelyssä saivat monet tekijät. Näitä olivat väitökset, ihmisten palkitseminen, luotettavuus, tavoitteiden hyvin toteuttaminen, kansainvälinen tunnettuus, vaikuttavuus, muiden laitosten halukkuus yhteistyöhön, hyvien opiskelijoiden hakeutuminen laitokseen, oman liiketoiminnan

ymmärtäminen, osaaminen, globalisoituminen, avainhenkilöt, hyvä esimiestyö, suhdanteet, pitkäkestoinen menestyksen tavoittelu, joutilaisuus, kaikkien oman työn arvokkaaksi kokeminen, myynnin kasvattaminen, urakehitysmahdollisuuksien tarjoaminen, verkostot, hyvät työvälineet, sopivan haasteellinen työ, hyvä palkka sekä se, että ei ole jatkuvaa tehostamista. Monet vastaukset liittyvät samaan asiaan tai toisaalta ovat toistensa kääntöpuolia. Yksiselitteinen menestyksen määrittely ei siis aineistoamme tarkastelemalla ole helppoa. Onkin mielenkiintoista selvittää, onko organisaatiokohtaisesti tarkasteltuna helpompi löytää yhteistä menestysreseptiä kuin koko aineistoa tarkasteltaessa.

### **Organisaatiokohtainen tarkastelu**

Opetukseen ja tutkimukseen keskittyvässä yliopistolaitoksessa menestyväksi organisaatioksi katsottiin sellainen, josta tulee laadukkaita julkaisuja ja väitöksiä ja opiskelijat pääsevät koulutusta vastaavaan työhön.

*”Meillä se liittyy laadukkaina julkaisuina ja väitöksinä ja sit, ett opiskelijat pääsis koulutusta vastaavaan työhön. Niin sit me ollaan menestytty.”*

Lisäksi menestyksen kannalta tärkeäksi nähtiin, että julkisuuskuva on hyvä ja että organisaatio on yhteiskunnallisesti arvostettu. Myös tunnettuus, luotettavuus, kansainvälinen arvonanto, vaikuttavuus, muiden laitosten halukkuus yhteistyöhön sekä se, että organisaatioon hakeutuu hyviä opiskelijoita, kuvaavat yliopistolaitoksen henkilöstön mielestä menestyvää organisaatiota.

*”Jos ajattelee organisaatiota, mikä tahansa yritys tai valtionhallinnon laitos tai muu tällainen organisaatio, niin kyllä menestyvä olis sellainen, jolla olis hyvä maine, hyvä julkisuuskuva. Yliopisto, jos otetaan esimerkiksi, niin menestyvällä organisaatiolla se pystyy samaa tuotetta, mikä meillä on nyt tieto, maisterit ja tohtorit on meidän tuotetta, mut kuitenkin ne on tunnetusti hyvät tasoista, mitä täällä tarjotaan. Mä en sekoittais tähän mitään taloudellisia tunnuslukuja, että mimmosella rahallisella panostuksella se välttämättä saatais. Jos tästä meidän organisaatiosta puhuttais, niin on vähän hankala laskea tämmöistä tuotos-panos-suhdetta.”*

*”En mä oikein tiedä. Varmaan sitä yksityisellä puolella mitataan se, ett paljonkos se tuottaa viivan alle voittoa, se on varmaan menestyvä organisaatio. Tuota varmaan ne tässä niin kuin yliopistomaailmassa menestyvä organisaatio ois semmonen, joka pystyy tuottamaan tähän yhteiskuntaan sellaisia osaajia, jotka sit selkeästi rakentaa tätä yhteiskuntaa, ett ne sijoittuu yhteiskunnassa merkittäviin asemiin. En nyt tarkoita Ilkka Kanervaa tai politiikkaa*



*vaan tämmösiä ihan niin kuin vähän matalamman tason, ammatillisesti on hyviin asemiin noussut näitä, niin se on varmaan yks asia. Ja sit toinen asia on se, ett on kansainvälisesti tunnustettu niin kuin tutkimuksellisesti, se on varmaan toinen hyvä merkki. Nää kaks asiaa ehkä. En lähtis mittamaan niin kun läpäisyprosentilla tai tutkintojen määrällä täs tapauksessa, ett sitä mä en pitä onnistumisen merkinä.”*

*”Eli laatu enemmän kuin määrä.”*

*”Joo vaikuttavuus.”*

*”Menestyvä organisaatio tarkoittaa sitä, että sillä alalla kun se työskentelee, niin se pysyy siinä alan meiningissä mukana. Ja jos ajattelee, että yliopistossa joku menestyvä laitos, mikä semmoinen nyt olis, niin se olis semmoinen, mikä tuottaa päteviä julkaisuja ja sitten esimerkiksi muut laitokset ja muiden yliopistojen vastaavat laitokset ottavat yhteyttä ja haluavat tehdä yhteistyötä ja opiskelijat, mitkä tulee sille laitokselle, niin sinne tulis sitä vähän parempaa ainesta, ettei se ois hakukriteereissä viiminen minne mennään.”*

Yleisempiä yliopistossa mainittuja menestyvän organisaation määreitä olivat ihmisten hyvinvointi, se, että menestyy taloudellisesti, ihmisten palkitseminen, alan meiningissä mukana pysyminen, tavoitteiden hyvin toteuttaminen sekä ylipäänsä, että se mitä organisaatiossa tehdään on tärkeää.

*”Kyllä se on varmaan nää asiat, joita ollaan käsitelty tässä. Ihmisten hyvinvointi siinä organisaatiossa ja ne saa tekemästään työstään palkinnon, ett se on suoraan verrannollinen. Se on se, mikä tekee organisaatiosta menestyvän.”*

*”Tuleeko mieleen vielä muuta?”*

*”Tietenkin se, ett muittenkin pitää tietää, että semmoinen organisaatio on olemassa. Se on tärkeä asia kanssa. Ja mitä siellä tehdään.”*

Menestykseen nähtiin yliopistossa vaikuttavan avainhenkilöiden, positiivisen ilmapiirin, pitkäkestoisen menestyksen tavoittelun, henkilöstöstä huolehtimisen, riittävän stressittömän ja kiireettömän olotilan sekä sen, että kaikki kokevat oman työnsä arvokkaaksi.

*”Kyl siihen varmaan kaikkein eniten vaikuttaa avainhenkilöt, niit ei varmaan-kaan välttämättä ole kovin montaa siinä yhteisössä, mut siinä yhteisössä pitää olla tällaisia avainhenkilöitä ja niit pitää oikeastaan olla kaikissa ikäryhmissä, ett pitää olla vanhoissa professoreissa vaikuttavuutta ainakin joku esimerkki pitäis olla ja nuorissa professoreis yks tämmönen ja sit pitäis olla nuorissa tut-*

*kijoissa. Mut ne vie sit mukanaan. Hyvä joukkue, jotta se voittaa, se tarvii sit myöskin muutaman huippuyksilön tai hyvän yksilön. Ja sit näitten yksilöitten pitäis olla sellaisia, ett ne luo positiivisen ilmapiirin siihen sen lisäksi. Ettei ne luo kateutta vaan ne luo positiivisen ilmapiirin.”*

*”Ei siinnä oikeastaan mitään muuta voi olla kuin se, että kaikki laitoksen työntekijät kokevat oman työnsä arvokkaaksi.”*

Yliopistossa menestystä kuvattiin siis joko hyvin spesifisti oman organisaation kannalta, josta esimerkkinä ovat julkaisujen ja väitösten määrä, jotka tuskin ovat menestyksen mittareita monissa muissa organisaatioissa. Toisaalta menestystä yritettiin pohtia myös laajalti ja mietittiin mm. organisaation julkisuuskuvaa ja henkilöstön hyvinvointia ja osaamista. Varsinaisia taloudellisia tunnuslukuja yliopistossa ei menestyksen määreenä osattu useimmiten ajatella.

Telecom-organisaatiossa menestyvää organisaatiota luonnehdittiin sellaiseksi, joka on tuloksellinen, jossa työntekijät viihtyvät hyvin, ymmärtää oman liiketoimintansa, jolla on hyvät tuotteet, ei jatkuvaa tehostamista, tekee asiat ymmärtäen asiakasta, on tehokas, positiivisesti näkyvä, hyvämaineinen, pysyy mukana vauhdissa ja johon on helppo saada uusia työntekijöitä.

*”Kyllä mä pidän tota noin niin, miten mä sen sulle sanoisin hienosti, mä piirtäisin sulle kolmion, missä siellä keskellä lukis, että henkilöstötyytyväisyys ja yläpuolella olis asiakastyytyväisyys ja reunoissa olis semmonen tehokkuuden lisääminen ja sitten olis tämmönen myynnin kasvattaminen. (Piirtää vielä saman kolmion)”*

*”Menestyvä organisaatio ymmärtää sen oman liiketoimintansa ja tekee asiakkaan, tekee niinku asiat ymmärtäen asiakasta.”*

*”Menestyvä organisaatio on tietenkin sellainen, joka tekee hyvää tulosta, mut myöskin siellä missä ihmiset voivat hyvin on niin kun menestyvä organisaatio. Jos näin on, ett on menestyvä organisaatio, niin sinne on helppo saada uusii työntekijöitäkin, jos on hyvä maine.”*

*”Ett se tekee toimivia tuotteita ja semmonen mikä myy jotain, niin se tekee ylipäättään toimivia ja pikkasen kattoo, ettei kaikkee ajattele niin taloudellisesti, ett jos siin tulee muutama kaksataamiljoonaa voittoa, niin eiköhän se oo ihan hyvin, ettei sen tarvi enää heti ruveta tehostamaan.”*

Menestykseen katsottiin telecom-organisaatiossa vaikuttavan asiakastyytyväisyyden, henkilöstötyytyväisyyden, tuotteiden, tehokkuuden lisäämisen sekä myynnin kasvattamisen.



*"No tota tietysti, no tässä yrityksessä se, että miten niitä asiakkaita palvelaan, että mimmosii tuotteita on, että miten niitä markkinoidaan asiakkaille. Mun mielestä on tosi tärkeet toi asiakaspalvelu, että se kuitenkin vaikuttaa tosi paljon siihen, että asiakas valitsee tän operaattorin ja pysyy asiakkaana."*

*"Meneekö se sitten niin päin, että hyvinvoiva organisaatio on tehokas, joka sitten tehokas organisaatio on tuottava."*

Vakuutusyhtiössä menestyvä organisaatio määriteltiin kannattavaksi ja tuottavaksi, jolla on osaava johto ja hallitus, osaava, motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö, hyvä yrityskuva, tyytyväiset asiakkaat, hyvä palvelun laatu ja se tarjoaa urakehitysmahdollisuuksia. Lisäksi se on haluttu työpaikka, jolla on yhteiskunnallisesti tärkeä tehtävä. Menestyvä organisaatio seuraa aikaansa ja on muutосkykyinen.

*"Mä nään, että siellä on tälläset motivoituneet työntekijät, ehkä se on se voimavara, että se henkilöstö on motivoitunutta. Sieltä se kaikki lähtee. Sillä lailla innostuu asioista, kouluttautuu ja ottaa selville kaikkee. Kyllä se on niinkun tärkeä. Ja toisena, et johdolla on hyvät visiot, he osaa vetää linjaukset että pärjätään kilpailussa."*

*"Menestyvä yritys... No tietysti se liiketoiminta on kannattavaa ja tulos hyvä ja se on semmonen haluttava paikka mihin ihmiset halua töihin ja jolla on merkittävä asema sitten alan kilpailijoiden keskuudessa. Mitä nyt vois aatella."*

*"Kyllä siellä pitää olla osaava johto ja äärettömän tärkeä on myös se hallitus, joka on sen yrityksen keulalla, että se tietää mihin tää yritys on menossa. Ja sitten osaava henkilöstö ainakin just tällaisessa palvelufirmassa. Tietoala on varmaan just sellainen. Me eletään hyvin abstraktilla tuotteella, just että tiedetään mitä me tehdään. Kyl se vaatii joka puolen."*

*"Kyllähän sen tuloksiltaan pitäis olla semmoinen, joka näyttää kasvulukuja ja hyvää kehitysuraa. Ja kyllä se ihan olennainen osa on, että ihmisillä on siellä hyvä olla ja jos kyselet sen organisaation ihmisiltä, että miltä se tuntuu, niin ne voi jopa lausua mainesanoja siitä, että se on hyvä työpaikka ja voivat suositella myös kavereille sitä."*

Teollisuuden tutkimuksessa ja tuotekehityksessä menestyvä organisaatio nähtiin innovatiiviseksi, osaavaksi, muutосkykyiseksi, globalisoituvaksi, jolla on selkeä tavoite ja hyvä jalkautus, hyvää esimiestyötä ja johtamista sekä sitoutuneita ja työssään viihtyviä työntekijöitä. Myös suhdanteiden nähtiin vaikuttavan voimakkaasti menestykseen.

*"Takana on todennäköisesti hyvät suhdanteet. Joskus tuli vähän seurattua, miten X:n osakekurssi menee verrattuna kilpailijoihin, niin siinä näki selvästi"*

*heti, että ne meni kaikki samalla lailla. Että osakekurssin vaihtelusta niin, aika minimaalinen osuus tulee siitä, että miten se organisaatio toimii. Se on se yks yhteinen tekijä, eli ne suhdanteet. Siihen mä uskon, että se on se primääriasia.*

*"Mut se on toisaalta aika lohdutontakin."*

*"Niin, mut toisaalta niin, kaikki organisaatiot toimii todennäköisesti aika lailla samalla tavalla."*

*"Kyllä mä niinkun hyvin pitkälle, se on sitä normaalia jokapäivästä työssä-käyntiä, työhyvinvointia siellä. Miten organisaatio reagoi erilaisiin asioihin ja pystyykö se käsitteleen kriittisiä asioita, epäonnistumisia oikein ja hyvin. Se on enemmänkin, kyllä mä niinkun tietyllä tavalla oon jo sulkenu tän, nää prosenttiosuudet sillä tavalla että ne menee omaa elämänsä siellä ja tää ruohonjuuritaso mikä me täällä ollaan, niin sillä nyt ei oo kovin paljon siihen vaikutusta. Ei siinä mitään semmosta logiikkaa ole, että kyllä se on ensiarvo-sen tärkeätä miten työyhteisö toimii, minkälaiset välit työntekijöillä on, mi-ten avointa se kommunikointi siellä on. Että kaikki perustuu, että silloin mun mielestä, tiukkojen aikojen tullessa jotka varmaan jossain vaiheessa tulee, niin silloin tavallaan meidän punnitaan, jos meillä silloin on nää perusasiat kunnossa, niin me selvittää näistä huonoistakin ajoista sitten henkilöinä pa-remmin toivon mukaan."*

*"No kyllä se meillä tulee sen innovatiivisuuden kautta se menestys. Että meiltä odotetaan uusia keksintöjä ja uusia ihan patentteihin asti yltäviä ajatuksia ja kehitysideoita. Että kyllä se meidän menestys on siitä uuden löytämisen ja ke-hittämisen kautta aika pitkälti. Että kun me saadaan uusia asioita tutkittua ja menestyksellä selvitettyä, niin siitä se meidän organisaation menestys sitten."*

Yliopiston erillislaitoksessa menestyvän organisaation katsottiin muodostuvan selkeistä tehtävänjaoista ja tavoitteista, hyvinvoivasta henkilöstöstä, taloudelli-sesta menestymisestä, innovaatioista, hyvästä maineesta, koulutusmahdollisuuk-sista, hyvästä tuotteesta, dynaamisuudesta, muutoskykyisyydestä, osaavasta ja sitoutuneesta henkilöstöstä, verkostoista, hyvästä ilmapiiristä, hyvistä työväli-neistä, asiakastyytyväisyydestä, uskottavuudesta, yhteiskunnallisesti tärkeästä työstä tai tehtävästä, tilannetajusta, osaavasta johdosta, sopivan haasteellisesta työstä, työntekijöille maksettavista hyvistä palkoista sekä siitä että organisaatio on työntekijöiden ja -hakijoiden silmissä "haluttava" ja organisaatio sitä kautta saa hyviä työntekijöitä.

*"Sellaista organisaatiosta, joka tuottaa asiakkailleen niitä hyviä asioita, mitä ne asiakkaat tarvii. Ja siis nyt en tarkoita, ett mennään semmoiseen kapeaan juttuun vaan sillälailla, ett kun meil on joku duuni, joka pitää olla jotenkin*

*selkeesti määritelty, vaikka se meilläkin on lavea, mut se on kuitenkin määritelty, niin se joka hoitaa hommaa sillälailloilla, että ne jotka meille tulee opiskelemaan tai projekteihin, ett ne saa siit sellaista hyötyä, ett ne pystyy tekee omaa hommaansa. (...)”*

*”Mitkä on sit ne tekijät, jotka tuottaa menestyvän organisaation?”*

*”Sillä puolella, mistä me ollaan nyt puhuttu, niin osaaminen ja verkostot.”*

*”Se on varmaan semmoinen organisaatio missä nää tämänkin tutkimuksen kaks kysymystä, että työhyvinvointi on kunnossa, ett silloin ne ihmiset jaksaa tuottaa sitä tulosta, että siinä on jonkulainen tasapaino, että se työ on sopivasti haasteellista ja se työmäärä on mitoitettu suunnilleen sopivaksi. Ja sit tällainen epäkohtiin puututaan, jos se työ ei vastaa ihmisen osaamista tai jos on liikaa töitä. Hän ei saa tukea toisilta ihmisiltä, ett jos tollaisiin puututaan, niin silloin se organisaatio voi menestyä. Ett se huolehtii niistä työntekijöistä, ett ne jaksaa olla ja näin. Tämmöisessä valtion hallinnon lafkassa se on aina rajallista, että miten hyvin esimiehet tällaisiin hoksaa puuttua ja onko heillä tämmöisiin uskallustakaan. Täs meidän keskuksessa johtaminen on kuitenkin aika eritasolla mä olettaisin kuin aika monessa yliopiston yksikössä, ett sitä tekee sellaiset ihmiset, jotka on ihan nimettykin johtajiksi. Mut sitten on tällaisia, kun oli tää uusi palkkausjärjestelmä, että monen kohdalla ei tiedetty, että kuka hänen esimiehensä on. Niin mitä sitten tästäkin voi päätellä, että kuinka hyvin tällainen ihminen on tullut johdetuksi, jos hän ei tiedä, että kuka hänen esimiehensä on. On tässä uudessa palkkausjärjestelmässä se etu, että nyt on sentään jokaiselle määritelty kuka on esimies.”*

*”Varmaan se on jollain tavoin kasvava. Se tuppaa hakemaan sitä kasvua ja se on se menestyksen mittarikin, ett se ainakaan taannu, mikä se mittari vaan onkaan. Ett onko se opiskelijamääriä vai liikevaihto vai mikä milloinkin. Ja kyl varmaan se, ett siellä on sellainen henkilöstö, joka pysyy, eikä ole kauheen vaihtuva, mikä kertoo silloin siitä työhyvinvoinnistakin. Ehkä joku sellainen maine myöskin. Ett jos jostain ulkopuolelta kuulee, ett ois joku mielikuva tai imago organisaatiolla ulkopuolisenkin mielessä. Ett jos kuuluu hyvää jostakin organisaatiosta, niin se kertoo kanssa.”*

*”Sen täytyis olla jollain tavalla näkyvä, kunnioitettu, uskottava. Kyllä pitää sanoa, että osittain palkkakin, mutta se ei kaikessa päde pelkästään. Se, että siellä on muita asioita, jotka painaa sen palkan lisäksi, miksi johonkin organisaatioon halutaan. Sen organisaation pitää olla jollain tavalla menestyvä ja näkyvä. Se pitää olla tunnettu, jos se haluaa saada parhaat työntekijät.”*

Vastauksista voi kautta linjan huomata, että se, missä organisaatiossa, missä yksikössä ja jopa missä työtehtävässä työskentelee, vaikuttaa olennaisesti siihen, miten menestys määritellään ja mistä se koostuu. Yksi haastateltu sanoikin asian suoraan:

*”Se riippuu varmaan aika paljon siitä, minkä alan organisaatio se on. Eli min hin se organisaatio tähtää, että kai sen pitäisi sillä alalla sitten edetä, mikä sen tavoite on. Mut milloin se sitten on menestyvä? Silloin varmaan, kun se toteuttaa sitä tavoitettaan hyvin, mutta sen täytyy olla menestyvä sillä tavalla, ettei se ole menestyvä vain hetkellisesti kuin joku päiväperhonen, joka kuoriutuu aamulla ja surraa ja pörrää päivällä ja illalla sen löytää pitkäkoi-pinen, on illall uupunut.*

*Menestyvä organisaatio on siis sellainen, joka koko ajan huolehtii siitä menestyksestään ja osaa ajatella, että se organisaatio aina viime kädessä koostuu ihmisistä ja sen voimavara on me ihmiset ja se huolehtii siitä. Ja jos yliopistoa ajattelee, niin tutkimustyö on luovaa työtä ja luovaa työtä ei voi puristaa mun mielestä 8–16, eikä sitä voi puristaa siihen, että nyt sä opetit ja nyt sulla on tämä päivä aikaa hoitaa sitä tutkimustyötä. Sä voit tietenkin kirjoittaa numeroita ja laskee niitä ja piirtää kuvaajan siitä tai pylväsdiagrammin, mutta se, että siitä syntyy sellaista, mitä tutkimuksen mun mielestä pitäis olla eli uutta, uusia ajatuksia, niin se voi vaatia sellaista, että sä olet ihan hiljaa ja mietit tai teet jotain ihan muunlaista. Mä tarkoitan sillä, että se voi tulla ihan muunlaisissa töissä työn ulkopuolella se tutkimukseen liittyvä ajatus, ett onneksi aivot toimii niin, mut ne ei toimi, jos sä olet stressaantunut. Sun täytyy olla rentoutuneessa tilassa, että ne pystyy toimimaan. Ei tää tietenkään semmoisessa organisaatiossa, mikä tekee vain tuotannollista työtä, ett on olemassa joku sapluuna jonka mukaan toimitaan eikä muuhun pyritäkään, kuin ett veiviä väännetään aina vähän kovempaa ja kovempaa, mut silloinkin siinä on ihmisen jaksamisessa viime kädessä kysymys, mut silloin kun on kyse tutkimustyöstä, mun mielestä tutkimustyö ja uuden kehittäminen on ihan omalla sarallaan, ett se on verrattavissa tietyllä tavalla taiteen luomiseen. Ja se tarvis ymmärtää ja luottaa siihen. Oletteko lukenut, kun oli Hesarissa tää Kari Uusikylän kirjoitus, siitä miten...ett hän puhui siitä, että miten tammöinen luovuus voi oikeastaan vaan puhjeta, ett oli samanlaisia ajatuksia kuin itse. Ei pysty kiireessä ja stressissä.”*

Tutkimusorganisaatioistamme selvästi ”kovin” näkemys menestyksestä oli teollisuuden tutkimus- ja tuotekehitysyksikössä, jossa yksi mm. näki menestykseen vaikuttavan lähes vain ja ainoastaan suhdanteet. Myös muiden siellä haastateltujen puhe oli selvästi ”kovempaa” kuin muissa organisaatioissa. Ihmisten merkitys mainittiin lähinnä sitä kautta, että ei ole hyvä, jos on liikaa vaihtuvuutta. Muita

”kovempiin” näkemyksiin teollisuusorganisaatiossa saattaa vaikuttaa se, että siellä haastatelluista suurempi osa kuin muissa organisaatioissa toimi jonkinlaisissa johtotehtävissä. Pehmein näkemys oli yliopiston erillislaitoksessa, jossa menestys nähtiin monipuolisesti useista eri palasista koostuvana kokonaisuutena. Eri haastatellut määrittelivät sitä eri termein, mutta kautta linjan vastauksissa mainittiin useampia ja monipuolisempia tekijöitä menestykseen vaikuttavina tekijöinä.

### ***Työnantajat vs. työntekijät***

Haastatelluista 13 toimi organisaatiossaan johtotehtävissä. Johtajiin emme luokitelleet niitä, jotka toimivat ns. tiiminvetäjänä vaan heidän tuli olla johtoryhmän jäseniä tai olla muuten keskeisessä asemassa organisaatiossa.

Johtoasemassa toimivien näkemyksistä muodostuu selkeitä eri ryhmiä. Ryhmistä suurin on *taloudelliset määritelmät*, johon luokiteltiin kuuluvaksi yhdeksän vastausta. Nämä taloudelliset määritelmät olivat kasvava, kannattava, hyvä tulos, alansa keskivertoa paremmin toimeentuleva, tehokas, myynnin kasvu, verkostot ja hyvät tuotteet. Toiseksi eniten mainintoja tuli ryhmään *osaaminen ja innovaatiot*, johon vastauksia luokiteltiin seitsemän. Näihin luokiteltiin innovaatiot, yleinen osaaminen, henkilöstön osaaminen, johdon sekä hallituksen osaaminen sekä avainhenkilöt.

Kolmanneksi suurimpaan kategoriaan luokiteltiin vastauksia, joissa puhuttiin *työtyytyväisyydestä ja ihmisten hyvinvoinnista*. Vastauksissa mainittiin sekä koko yhteisön hyvinvointi että yksilön hyvinvointi. Neljänneksi eniten mainintoja tuli kategoriaan, johon luokiteltiin vastauksia, joissa puhuttiin *yhteiskunnallisesta vaikuttavuudesta ja arvostuksesta*. Tällaisia vastauksia olivat se, että pystyy tuottamaan hyviä osaajia yhteiskuntaan, se että organisaatio on kansainvälisesti tunnustettu tutkimuksellisesti se, että työ on yhteiskunnallisesti hyväksyttävää ja tärkeää sekä se, että organisaatiolla on merkittävä asema alan kilpailijoiden keskuudessa.

Neljä mainintaa tuli kolmeen erilaiseen ryhmään, jotka olivat *asiakastytyväisyys, muutoksenkykyisyys* sekä *töiden organisointi*. Asiakastytyväisyyteen luokitellut vastaukset käsittelivät asiakassuhteiden määrää ja pituutta, asiakastytyväisyyttä sekä onnistumista asiakastytyväisyyskyselyissä. Muutoskykyisyys-luokkaan luokiteltiin vastaukset, joissa puhuttiin aikansa seuraamisesta, organisaation reagointikyvystä erilaisiin asioihin, globalisaatiosta sekä ylipäättään muutoskykyisyydestä verrattuna tuttuun ja turvalliseen jämähtämiseen. Töiden organisoinnin alle luokiteltiin vastauksia, joissa puhuttiin selkeästä tavoitteenasetannasta, hyvästä esimiestoiminnasta, hyvin organisoiduista työtehtävistä ja töistä sekä siitä, että tekee sitä ja saavuttaa sen mitä tavoittelee. Viimeisenä ryhmänä vastauksista löydettiin *haluttavuus työnantajana*, johon tuli kaksi vastausta, joissa molemmissa puhuttiin siitä, että organisaatiolla on hyvä maine työnhakijoiden keskuudessa.

### 5.3. Johtopäätöksiä ja tulkintaa

Haastatteluista ei löytynyt yhtä ”oikeaa” vastausta kysymykseen mitä menestys tarkoittaa, vaan menestystä kuvattiin monin eri tavoin. Menestyksen määrittely oli pitkälti organisaatiosidonnaista. Yliopistolla nähtiin menestyksen mitaksi hyvät väitökset ja julkaisut, kun taas telecom-sektorilla puhuttiin tehokkuudesta, tuloksellisuudesta ja asiakastyytyväisyydestä, vakuutusyhtiössä korostettiin henkilöstön roolia sekä taloudellisia mittareita, kuten kannattavuutta ja tuottavuutta ja teollisuudessa nähtiin menestyksen riippuvan täysin suhdanteista ja olevan myös muutoskykyisyyttä ja innovatiivisuutta.

Tästä voisi päätellä, että yritykset löytää yhtä yhteistä menestysreseptiä ovat turhia ja harhaanjohtaviakin. Sama resepti ei päde kaikkialle. Myös yksityiselle sektorille tyypilliset menestyksen mittaamisen keinot, joita viime aikoina on pitkälti viety myös julkiselle sektorille, ovat kyseenalaisia julkisten organisaatioiden toimintaympäristössä. Julkisen sektorin organisaatiot poikkesivat selvästi vastauksissaan yksityisestä sektorista. Menestystä oli yliopistolaitoksissa selvästi vaikeampaa pohtia yleisellä tasolla, ja siellä päädyttiinkin monesti kuvaamaan jotain yksittäistä oman organisaation mittaria, kuten julkaisujen tai väitösten määrää. Tutkimuksemme perusteella näyttäisikin siltä, että organisaatioiden olisi hyvä etsiä juuri itselleen sopivia keinoja menestyä, johtaa organisaatiota ja mitata tulosta. Omaksumalla jonkin valmiin muodissa olevan mallin, organisaatio voi tehdä hallaa niin itselleen kuin henkilöstölleenkin.

Kaikissa organisaatioissa oli kuitenkin havaittavissa joitakin yhteneviä piirteitä. Yhtenä yhteisenä ja yleisimpänä menestyksen määreenä pidettiin kaikissa haastattelemissamme organisaatioissa henkilöstön viihtymistä ja osaamista. Ilman sitä ei missään organisaatiossa katsottu organisaation voivan menestyä. Myös hyvää julkisuuskuvaa pidettiin yllättävän tärkeänä.

Johtajien vastauksissa korostui muita enemmän taloudelliset menestyksen määritelmät sekä osaaminen ja innovaatiot. Nämä olivatkin tyypillisimpiä johtajien antamia määritelmiä menestykselle. Johtajilla työpaikka, jossa henkilöstö viihtyy ja voi hyvin oli vasta kolmanneksi yleisin määritelmä menestymiselle, vaikka se kaikilla vastaajilla oli ylivoimaisesti yleisin. Johtotehtävissä toimivilla näyttäisikin olevan hieman muita tietotyöntekijöitä kovempi näkemys siitä, millä keinoin menestys saavutetaan ja mitä menestys tarkoittaa. Ehkä tästä johtuen juhlapuheissa yleinen ja tutkimuksissa todennettu työhyvinvoinnin merkitys organisaatioiden menestykselle ei aina näy organisaatioiden arkikäytännöissä.

Vallalla olevan käsityksen mukaan henkilöstö on organisaation tärkein voimavara (ks. esim. Tuomi ym. 2000; Von Bonsdorff ym. 2009; Manka 1999; Ylöstalo 2002; Huselid 1995; Fulmer ym.; Gould-Williams 2003; Gelade & Ivery 2003; Bartel 2004; Guest 2002). Samaan näkemykseen päädyttiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. Ylivoimaisesti yleisin vastaus kysyttäessä määritelmää organisaation menestykselle ja siihen vaikuttaville tekijöille, oli henkilöstön hy-



vinvointi. Myös monissa muissa vastauksissa, joita kysymyksiin annettiin, viitattiin henkilöstön merkitykseen. Haastatellut eivät siis nähneet menestystä lainkaan yksisilmäisesti taloudellisesta näkökulmasta vaan osasivat oma-aloitteisesti pohtia sitä laaja-alaisesti henkilöstön merkitystä painottaen. Tulos tukee vahvasti aikaisempia tutkimuksia, joissa on selvitetty henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaatioiden menestyksen välistä yhteyttä.

Tuomen ym. (2000) ja Mankan (1999) tutkimuksissa korostettiin erityisesti tiimityön merkitystä organisaation menestymiselle, mikä ei tässä tutkimuksessa noussut esiin juuri lainkaan. Sen sijaan työilmapiiri tai yhteisöllisyys yleensä nähtiin tärkeänä. Mielenkiintoinen kysymys on, onko niin, että tiimityö sanana on nykypäivänä niin epämuodikas tai kulunut, että sitä ei enää haluta käyttää, vaan halutaan korvata se muilla määreillä. Vai onko tosiaan niin, ettei tiimityötä enää nähdä tärkeänä menestyksen kannalta?

Tuomen ym. (2000) löytämä työtoiminnan organisoinnin yhteys organisaation menestykseen löytyi myös näistä haastatteluista samoin kuin Ylöstalon mainitsema organisaation sisäisten asioiden tärkeys sekä hyvä tuote. Nämä eivät kuitenkaan nousseet tässä tutkimuksessa keskeisimpään rooliin.

# 6 Miten työhyvinvointi ja menestys liittyvät toisiinsa?

---

Työhyvinvoinnin ja menestyksen välistä yhteyttä on tutkittu yllättävän vähän aikaa tieteellisesti. Usein kuulee sanottavan, että henkilöstö on organisaation tärkein voimavara, mutta henkilöstön hyvinvoinnin ja organisaation menestyksen välisen yhteyden osoittaminen on vaikeaa. Systemaattisesti asiaa alettiin tutkia Yhdysvalloissa 1990-luvun alkupuolella ensin teoreettisesti ja lopulta myös empiirisesti. Laajin ja tunnetuin näistä tutkimuksista on Huselidin (1995) tutkimus, johon useimmat tutkijat ovat myöhemmin viitanneet ja myös operationalisoineet käsitteet ja mittarit hänen muotoilemallaan tavalla. Huselid pystyi osoittamaan, että laajalla henkilöstövoimavarojen johtamiseen panostamisella, pienellä vaihtuvuudella ja organisaation taloudellisella menestymisellä on selkeä yhteys, vaikka poikkileikkausaineistolla, jota hän käytti, ei voidakaan perustella kausaalisuhdetta. (Kauhanen & Rossi 2005, 14.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisen (HRM) ja organisaation menestymisen välistä yhteyttä kartoittavat tutkimukset voidaan Kauhasen ja Rossin (2005,14) mukaan jakaa karkeasti kolmeen ryhmään käyttäen yhteensopivuuden (fit) käsitettä:

- Ulkoinen yhteensopivuus (external fit), jossa yrityksen liiketoimintastrategia ja henkilöstöstrategia on saumattomasti liitetty yhteen. Tutkimuksissa on saatu jonkin verran tukea ulkoisen yhteensopivuuden ja yrityksen taloudellisen tuloksen positiiviselle yhteydelle. (Huselid 1995; Rodrigues – Ventura 2003.)



- Sisäinen yhteensopivuus (internal fit), jolla tarkoitetaan sitä, että yritys panostaa muita enemmän erilaisiin henkilöstöjohtamisen keinoihin (esim. rekrytointimenetelmät, perehdyttäminen, henkilöstön kehittäminen, palkitsemisjärjestelmät jne.) Tutkimuksissa on havaittu, että mitä enemmän yrityksissä on tällaisia käytäntöjä, sitä parempia tuloksia ne saavat mitattaessa tulosta tuottavuudella, työvoiman vaihtuvuudella ja taloudellisilla tunnusluvuilla. (Huselid 1995; Huselid & Jackson & Schuler 1997.)
- HRM-ryppäiden muodostaman yhteensopivuus, joka tarkoittaa sitä, että kun henkilöstövoimavarojen johtamisen eri osa-alueista on muodostettu sisäisesti toisiaan tukevia kokonaisuuksia, yhteys henkilöstöasioiden ja yrityksen kannattavuuden välillä on selvempi kuin silloin, jos henkilöstövoimavarojen johtamisen osa-alueet toimivat irrallisina (Guest 1997; Walton 1980; Browne 2000; Gelade & Ivery 2003).

### 6.1. Kansainvälisiä tutkimuksia työhyvinvoinnin ja menestyksen välisestä yhteydestä

Työhyvinvoinnin ja menestyksen välisen yhteyden tutkiminen käynnistyi siis 1990-luvun alussa Yhdysvalloissa Mark A. Huselidin toimesta. Huselid (1995) on tutkinut uraauurtavassa tutkimuksessaan 968 amerikkalaista organisaatiota. Hänen aineistonsa koostui virallisista tilastoista sekä ylimmälle henkilöstöjohdolle suunnatusta HRM-käytäntöjä koskevasta kyselystä. Riippuvina muuttujina toimivat vaihtuvuus, tuottavuus ja yrityksen taloudellinen menestyminen. Tuottavuutta mitattiin myynnillä henkilöä kohden ja taloudellista menestymistä kirjanpidon tuloksella sekä markkina-arvolla. Huselid löysi tutkimuksessaan vahvan tuen sille, että hyvät henkilöstöhallinnon käytännöt tukevat organisaation menestystä. Investointi hyviin henkilöstökäytäntöihin on Huselidin tutkimuksen mukaan yhteydessä alhaiseen työntekijävaihtuvuuteen, suurempaan tuottavuuteen sekä organisaation taloudelliseen tulokseen. (Huselid 1995; Kauhanen & Rossi 2005.)

Delaney ja Huselid (1996) toteavat, että jo pitkään on ollut vallalla näkemys, jonka mukaan ihmiset ovat organisaatioiden tärkein voimavara menestyksen tavoittelussa. Kuitenkin 1990-luvun puoliväliin asti tämä oli enemmän uskomus kuin tutkittu seikka. Delaney ja Huselidin tutkimus antaa tukea näkemykselle. Heidän tutkimuksensa osoitti, että edistykselliset HRM-käytännöt, kuten hyvä rekrytointi ja koulutus ovat positiivisessa yhteydessä organisaation menestykseen. Yhteys oli samanlainen sekä voittoa tavoittelevissa että voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa, mikä tutkijoiden mukaan puoltaisi sitä, että hyvät HRM-käytännöt ja organisaatioiden menestys kulkevat käsi kädessä kaikenlaisissa organisaatioissa.

Fulmer ym. (2003) vertasivat tutkimuksessaan 100 Best Place to Work for in America -listan organisaatiota kahteen muuhun organisaatiojoukkoon (mat-

ched group ja broad market of publicly traded firms). Heidän tutkimuksensa oli ensimmäinen, jossa käyttämällä organisaatiotason dataa osoitettiin, että käyttämällä strategiaa, jossa kehitetään sekä mukavaa työpaikkaa että taloudellista menestystä, päädytään vähintään yhtä hyvään ja usein parempaan tulokseen kuin niissä organisaatioissa, joissa tällaista strategiaa ei käytetä. Tutkimus ei osoita minkään näköistä tukea sille, että panostaminen henkilöstön hyvinvointiin ja tyytyväisyyteen tehtäisiin taloudellisen menestymisen kustannuksella. Tutkimuksen mukaan on siis mahdollista saada molemmat.

Gould-Williamsin (2003) julkiselle sektorille keskittyneessä tutkimuksessa selvitettiin HRM-käytäntöjen vaikutusta työpaikan luottamukseen, työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen, työntekijän panostukseen sekä saavutettuun organisaation menestymiseen. Aineistona käytettiin postikyselyllä Iso-Britannian paikallishallinnon työntekijöiltä kerättyä aineistoa. Organisaation menestymistä mitattiin henkilöstön arvioimana kolmen eri tekijän – raha, palvelun laatu, palvelun tehokkuus – summamuuttujan avulla. Myös Gould-Williamsin tutkimuksen tulokset tukevat hypoteesia, jonka mukaan HR-käytännöt ovat vahvasti yhteydessä organisaation menestykseen.

Geladen & Iveryn (2003) tutkimuksessa selvitettiin HRM-käytäntöjen ja työilmapiirin yhteyttä organisaation menestymiseen yhden vähittäispankin 137 alueyksikössä. Aineisto oli pankin normaalisti keräämää aineistoa. Tutkimus osoitti, että työpaikan ilmapiirin, HRM-käytäntöjen ja organisaation menestyksen välillä on voimakas yhteys.

Bartelin (2004) tutkimus käsitteli HRM-käytäntöjen ja organisaation menestyksen välistä yhteyttä suuressa kanadalaisessa vähittäispankkiryhmässä. Tutkimus osoitti, että palaute- ja kannustinjärjestelmillä sekä henkilöstön tyytyväisyydellä suoritusarviointiin oli positiivinen ja tilastollisesti merkitsevä yhteys konttorin menestykseen.

David Gustin (2002) tutkimuksessa taas pyrittiin määrittämään työntekijää suhteessa menestykseen ja HRM-käytäntöihin. Keskeisin tulos oli, että on tarpeen tehdä sellaista HRM-analyysia, jossa työntekijäystävällisyys on keskiössä. Vain näin saadaan ymmärrys siitä, miksi HRM vaikuttaa tai ei vaikuta menestykseen. Kun kehitetään HRM-käytäntöjä tarkoituksena parantaa organisaation menestystä, organisaatioiden tulee olla kiinnostuneita työntekijöiden suhtautumisesta käytäntöihin, koska heidän kauttaan saavutetaan menestys (psykologinen sopimus). Gustin mukaan on todistettu, että työntekijät suhtautuvat positiivisesti sellaisiin käytäntöihin, joita voidaan kuvata termillä ”high performance systems”. Näitä ovat mm. käytännöt jotka tekevät työn mielenkiintoiseksi ja mahdollisimman haastavaksi. Myös osallistumismahdollisuudet ovat yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen ja elämän tyytyväisyyteen. Aineisto tukee myös näkemystä, jonka mukaan joukko byrokraattisempiakin käytäntöjä on yhteydessä korkeampaan työtyytyväisyyteen.

Suuri osa tutkimuksista pohjautuu pitkälti Huselidin vuonna 1995 käynnistämään tutkimustraditioon ja ovat poikittaistutkimuksia. Kauhanen ja Rossi (2005) toteavat, että menestymisen mittaamiseksi on useimmiten käytetty henkilöiden itsensä tai johdon arvioimaa menestymistä viimeisen kolmen vuoden ajalta kilpailijoihin nähden muutamana seikan suhteen. Kovaa faktaa on käytetty lähinnä vähittäispankkitoimintaa tutkittaessa. Näille tutkimuksille on ollut tyypillistä se, että tutkimusaineisto on ollut organisaation liiketoiminnan tunnuslukuja, organisaatiotutkimuksia ja asiakastyytyväisyystutkimuksia. Kauhasen ja Rossin mukaan näyttäisi siltä, että HRM-käytäntöjen vaikutuksia tulisi tutkia enemmän henkilöstöä lähellä olevilla tasoilla, jolloin yhteys pienemmän yksikön hyvinvoinnin ja menestymisen välillä on helpommin havaittavissa. Koko organisaation menestymiseen tulee usein paljon väliin tulevia tekijöitä, kuten kilpailu, markkinointiponnistelut, hinnoittelu yms., joihin ei juuri henkilöstöasioiden hyvälläkään johtamisella voida vaikuttaa. (Kauhanen & Rossi 2005, 20.)

Kauhasen ja Rossin (2005) mukaan yhteenvetona aikaisemmista tutkimustuloksista voidaan sanoa, että seuraavilla HRM-käytännöillä on voitu osoittaa olevan jonkinlainen yhteys organisaation menestymiseen: henkilöstösuunnittelu, hankinta ja valinta, koulutus, tiimityö, urakehitys, palkitseminen, osakeomistus, palaute ja tunnustus, sisäinen viestintä, joustavat työajat, suoritusarviointi, jatkuva parantaminen. Operatiivisen menestymisen osalta HRM-käytäntöjen on osoitettu vaikuttavan pysyvyyteen (vaihtuvuuteen), tuottavuuteen, laatuun, toimitusnopeuteen, myynnin kasvuun sekä asiakastyytyväisyyteen. Taloudellisen menestymisen osalta HRM-käytäntöjen taas on osoitettu vaikuttavan sijoitetun pääoman tuottoon (ROI) sekä markkina-arvoon.

## **6.2. Suomalaisia tutkimuksia työhyvinvoinnin ja menestyksen välisestä yhteydestä**

Suomessa työhyvinvoinnin ja organisaation menestymisen välisen yhteyden tutkiminen käynnistyi vuonna 1997 yhteistyössä Työterveyslaitoksen, Eläketurvakeskuksen ja Helsingin kauppakorkeakoulun kanssa. Työsuojelurahasto tuki silloin hanketta merkittävästi. (Kauhanen & Rossi 2005, 15.) Kyseisen tutkimuksen mukaan yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi kannattaa kehittää etenkin tiimi- ja ryhmätyötä, työtoiminnan organisointia, esimiestukea, työn psyykkisten vaatimusten sopivuutta, toimipaikan ristiriitojen käsittelyä sekä henkilöstön koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Organisaation toiminnan kehittämisessä keskeistä on mm. avoin keskustelu tavoitteista koko henkilöstön kesken sekä näiden tavoitteiden selkiyttäminen ja päätöksentekoprosessien näkyväksi tekeminen kaikille organisaatiotasolle. Työelämän laadun ja toiminnan tuloksellisuuden parantaminen edellyttää kaikkien henkilöstöryh-

mien aktiivista osallistumista ja laaja-alaista yhteistoimintaa. (Tuomi ym. 2000, 172–173.)

Tuomi ym. katsovat, että tiimi- ja ryhmätyön, työtoiminnan organisoinnin ja koulutuksen keskeisyys hyvinvoinnin ja menestymisen selittäjänä tukee töiden uudelleen organisoinnin hyödyllisyyttä kestävään kehitykseen pyrittäessä. Työelämän muutospyörteissä taloudellisesti menestyneet organisaatiot ovat tuotteiden ja teknologian ohella yleensä kehittäneet myös työorganisaatioitaan, toimintatapojaan ja henkilöstön ammattitaitoa. (Tuomi ym. 2000, 172.)

Tuomen ym. mukaan henkilöstön hyvinvointi oli myönteisesti yhteydessä yrityksen menestymiseen. Tästä kertoo ensinnäkin henkilöstön työkyvyn yhteys yrityksen menestymiseen. Yhden poikkileikkausaineiston perusteella syy- ja seuraussuhteiden päättelyminen on vaikeaa. Erilaisten organisaation ja henkilöstön kehittämistoimenpiteiden vaikutukset ilmenevät yleensä aikaviiveellä. Henkilöstön ylikuormittaminen voi auttaa yrityksen menestymistä lyhyellä tähtäimellä, mutta pidemmällä tähtäimellä tehokkuuden tavoittelu henkilöstön hyvinvoinnin kustannuksella voi johtaa epäonnistumiseen. Kestävään kehitykseen pyrittäessä tavoitteena tulee olla pitkäaikaisen työuupumuksen ehkäiseminen mm. työn psyykkisten vaatimusten sopivan mitoittamisen avulla. (Tuomi ym. 2000, 173.)

Sekä vähittäiskaupan että metalliteollisuuden tulokset hyvinvointiin ja menestymiseen liittyvistä tekijöistä olivat samansuuntaiset. Tämä viittaa tulosten nyt tutkittuja aloja laajempaan yleistettävyyteen. Myös toimihenkilöiden ja työntekijöiden väliset sekä naisten ja miesten väliset erot olivat molemmilla toimialoilla samansuuntaiset. (Tuomi ym. 2000, 173.)

Työterveyslaitoksen, Helsingin kauppakorkeakoulun sekä työ- ja elinkeinoministeriön tuoreessa tutkimuksessa on jatkettu vuosituhaten vaihteessa tehtyä tutkimusta hyvinvoinnin ja menestyksen yhteydestä vähittäiskaupan ja metalliteollisuuden aloilla. Tutkimus osoittaa, että henkilöstön hyvinvointi kulkee käsi kädessä yrityksen menestymisen kanssa. Tutkimuksessa havaittiin selviä yhteyksiä organisaation menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin kesken. Yhteys on tutkimuksen mukaan jopa voimistunut viimeisen kymmenvuotisjakson aikana. (Von Bonsdorff ym. 2009, 55.)

Tutkimuksessa toimipaikkojen menestymistä tarkasteltiin toimialakohtaisesti. Metalliteollisuudessa keskeisimmät havainnot toimipaikan suoritus- ja kilpailukyvyn sekä henkilöstön hyvinvoinnin välisestä yhteydestä liittyivät työkykyyn, palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen, organisaatioon sitoutumiseen ja fyysisiin kuormitustekijöihin. Vähittäiskaupan alalla vastaavat yhteydet taas olivat heikommat. Vähittäiskaupan edustajat olivat sen sijaan arvioineet suoritus- ja kilpailukykyä paremmaksi kuin metallialan edustajat. Tutkimukseen osallistuneista vähittäiskaupoista suuret toimipaikat menestyivät pieniä paremmin. (Von Bonsdorff ym. 2009, 54.)

Tutkimuksen mukaan osallistavien henkilöstökäytäntöjen yhteys yrityksen kilpailukykyyn näyttää voimakkaalta sekä johdolta että henkilöstöltä kysyttäessä. Mitä osallistavampana henkilöstö toiminnan koki, sitä korkeammalla tasolla oli myös työhyvinvointi. Myös yritysjohton vastauksissa todettiin, että henkilöstön johtamiseen ja työskentelyolosuhteisiin panostaminen lisäsi selvästi henkilöstön psyykkistä hyvinvointia ja organisaatioon sitoutumista. Sekä metalliteollisuudessa että vähittäiskaupan alalla johto tunnisti henkilöstöä selvemmin osallistavia henkilöstökäytäntöjä työpaikallaan. (Von Bonsdorff ym. 2009, 54.)

Tutkimuksessa käytettiin aiemmin kerättyjä vertailuaineistoja vuosilta 1997/1998 ja 1999/2000. Hyvinvointiin liittyvistä tekijöistä organisaatioon sitoutuminen on ollut yhteydessä menestymiseen kaikilla mittauskerroilla. Tuloksellisuuden ja työtyytyväisyyden yhteys tuli esille ensimmäisen kerran vuosituhaten vaihteessa tehdyssä tutkimuksessa, ja vuoden 2007 aineiston mukaan tämä yhteys on edelleen voimistunut. Uutena menestystä vähentävänä tekijänä esiin on noussut nyt väsymyksen merkitys. (Von Bonsdorff ym. 2009, 54–55.)

Nykyään työhyvinvointia ja tuloksellisuutta on tutkittu myös Suomessa jo melko paljon ja monet tutkimukset osoittavat, että henkilöstön hyvinvoinnilla ja yrityksen taloudellisella menestyksellä on kiistaton yhteys. Työhyvinvointi on tekijä, jolla luodaan kestävää tuloskehitystä. Sen avulla voidaan saavuttaa uusiutuminen ja jaksetaan tehdä hyvää tulosta myös tulevaisuudessa. Työterveyslaitoksen Pientyöpaikkaohjelmassa laskettiin, että organisaatio voi säästää 100–2500 euroa vuodessa työntekijää kohti panostamalla työhyvinvoinnin edistämiseen. Säästöä kerryttää mm. sairauspoissaolojen vähenemisestä ja tuottavuuden kasvusta. Pientyöpaikkaohjelmassa havaittiin myös, että jotkut työhyvinvointia lisäävät toimenpiteet lisäsivät kannattavuutta, vaikkei välitön tuottavuus parantunutkaan. (Ojala & Ahonen 2003, 52.)

Ojalan ja Ahosen mukaan työympäristön ja turvallisuuden parantaminen työpaikoilla tuo säästöjä ja kustannustehokkuutta. Henkilöstön hyvä fyysinen kunto taas vähentää sairauspoissaoloja ja sitä kautta parantaa kustannustehokkuutta. Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, monitaitoisuus ja koulutus kaikki lisäävät myös tuottavuutta. Lisäksi työhyvinvointi vähentää eläkekustannuksia. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta myös laatuun, mikä on edellytys verkostojen jäseneksi ja alihankkijaksi pääsemiseen. Asiantuntijoiden laskelmat osoittavat, että uuden asiakkaan hankkiminen voi maksaa jopa kuusi kertaa niin paljon kuin vanhan säilyttäminen. (Ojala & Ahonen 2003, 52–56.)

Pekka Parkkinen VATT:sta on selvittänyt työhyvinvoinnin taloudellista vaikuttavuutta. Hänen mukaansa esimerkiksi vuonna 2000 menetettiin sairauden takia 162 miljoonaa työtuntia. Hän toteaa, että jos sairauden takia menetetyt työtunnit arvona käytetään sataa markkaa, olisi työssä olevan väestön sairastamisesta aiheutunut 16 miljardin markan kustannukset jo pelkästään menetettynä työaikana. (Parkkinen 2001.)

Parkkinen korostaa, että koska työtuntien tarjonta näyttää huomattavasti vähenevän lähivuosikymmeninä, työmarkkinoilla tarvitaan kaikenikäisten työpanosta, ellei talouskasvu jää poikkeuksellisen hitaaksi. Jos tulevaisuudessa työssä jaksetaan vuosia kauemmin kuin tänään, saattaa sairauden takia työstäpoissaolotuntien osuus tehdyistä työtunneista kasvaa. Yhteiskunnalliset kustannukset olisivat kuitenkin moninkertaiset, jos sairauksille alttiit työntekijät eivät jaksaisi lainkaan käydä töissä. (Parkkinen 2001.)

Marja-Liisa Manka tiivistää, että yksilön menestymisen ja hyvinvoinnin edellytykset ovat *työn hallinta, elämänhallinta, oppiminen ja hyvä työyhteisö*. Hyvä hallinta yhdistyneenä korkeisiin työn vaatimuksiin johtaa työhön sitoutumiseen ja vähentää poissaoloja, vahvistaa kykyä luoda laajoja sosiaalisia verkkoja ja saada tarvittaessa tukea. Työn hallinta edellyttää myös vaikutusmahdollisuuksia ja sisältöjen monipuolisuutta. Elämänhallinta on uskoa siihen, että voi vaikuttaa siihen mitä itselle tapahtuu. Oppiminen on jatkuvaa halua kehittyä ja oppia ja hyvä työyhteisö puolestaan tarkoittaa toimivaa ryhmää ja ilmapiiriä, osallistavaa ja suoritukseen orientoivaa esimiestä sekä rakenteeltaan joustavaa organisaatiota. (Manka 1999, 104.)

Koska tietotyössä ihminen on organisaation tärkein voimavara, korostuu työhyvinvoinnin merkitys entisestään. Ojala ja Ahonen korostavat, että tietotyön lisääntyminen muuttaa käsitystä yrityksen varallisuudesta. He toteavat, että esimerkiksi ohjelmistotalo, konsulttitoimisto tai mainostoyritys voivat olla hyvinkin arvokkaita yrityksiä, vaikkei niillä todellisuudessa olisi paljonkaan muuta voimavaraa kuin ihmiset ja heidän osaamisensa. He puhuvat organisaation aineettomasta varallisuudesta, joka koostuu henkilöpääomasta eli yksilöiden suorituskyvystä, rakennepääomasta eli henkilöpääoman kehittämistä, hyödyntämistä, vaalimista ja lisäämistä tukevista järjestelmistä sekä suhdetopääomasta, joka kattaa sosiaalisen pääoman sekä kaikki yrityksen vuorovaikutussuhteet. Näiden suhteiden laadukkuudesta riippuu Ojalan ja Ahosen mukaan se, miten hyvin yritys kykenee täyttämään asiakkaan tarpeet ja miten hyvin se osaa toimia yhteistyökumppaneidensa kanssa lisäarvon luomiseksi asiakkaille ja muille kumppaneille. (Ojala & Ahonen 2003, 62.)

Henkilöpääoman arvo on mahdollisimman suuri silloin, kun ihmisten suorituskyvystä on pidetty huolta. Huolenpito edellyttää, että rakennepääoma sisältää rakenteita ja järjestelmiä, jotka tukevat henkilöpääoman kehittämistä. Tällaisia kehittäviä järjestelmiä ovat työterveyshuolto, osaamisen kehittämisjärjestelmät, johtamismallit, ilmapiiri ja palkitsemisjärjestelmät. Työhyvinvoinnin puute taas voi aiheuttaa suuria liiketoimintatariskejä. Uupunut henkilöstö ja heikko osaaminen voivat koitua kalliiksi, ja ihmisten vaihtaminen on yleensä monimutkaisempaa kuin koneiden. Ojala ja Ahonen korostavatkin, että työhyvinvointitariskejä tulisi tunnistaa, arvioida ja hallita samalla tavalla kuin muitakin liiketoimintatariskejä. (Ojala & Ahonen 2003, 63–66.)



Kestävän menestyksen rakentaminen edellyttää työyhteisöjen tuloksellisuuden ja toimintakyvyn sekä työelämän laadun yhtäaikaista kehittämistä. Niiden yhteensovittamisessa nousevat tärkeään asemaan johtamisen kehittäminen, organisaatioratkaisut, työolosuhteet ja toimintapuitteet sekä työyhteisön kaikkien tahojen yhteistoiminta. Menestyvien työyhteisöjen johtamisessa ollaan kiinnostuneita sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista. (Nakari & Valtee 1995, 8, 30.)

Työyhteisöjen toiminnan tuotokset ovat yhteistyön tuloksia. Tällaisessa tilanteessa toiminnan tuloksellisuuden keskeisimmäksi mittariksi tulee se, miten yksittäiset toiminnot ja työntekijöiden osasuoritukset nivoutuvat toisiinsa ja tukevat toisiaan. Näin ollen keskeistä on työn virtaus työntekijältä toiselle ja työsuoritusten yhdistyminen järkeväksi kokonaisuudeksi. Kaikilla työntekijöillä täytyisi siis olla tietämystä yli omien tehtävärajojensa, eli tietämystä siitä, miten oma toiminta ja rooli liittyvät työyhteisön toiminnan kokonaisuuteen. Jos työyhteisössä kaikki työntekijöiden keskinäiset yhteydet katkaistaisiin ja kaikki keskittyisivät vain omiin rajattuihin tehtäviinsä, olisi seurauksena työyhteisön toiminnan täydellinen halvautuminen. Työyhteisö ei enää olisi työyhteisö. (Nakari & Valtee 1995, 58–59.)

Tarvitaan ajan tasalla oleva yhteinen malli työyhteisön toiminnasta ja kunkin roolista osana tuota kokonaisuutta. Suuri osa työyhteisön toiminnan tehottomuudesta johtuu siitä, että sen toiminnot eivät nivoudu kitkattomasti toisiinsa ja sen jäsenten yhteistyössä on ongelmia. Työyhteisön ympäristön jatkuvan muuttumisen ja eteen tulevien vaihtelevien tilanteiden vuoksi vuorovaikutuksen täytyisi olla säännöllistä ja jatkuvaa. Vaikka työyhteisöissä silloin tällöin järjestettäisiin erillisiä kehityshankkeita, ne eivät riitä. Paljon tärkeämpää on sellaisen toiminnallisen rakenteen luominen, jossa kehittämisestä tulee oleellinen osa työyhteisön arkitoimintaa. (Nakari & Valtee 1995, 59.)

Tukholman yliopiston dosentti Paula Liukkonen toteaa, että sijoittaja, joka sijoitti rahansa Fortune-lehden tekemän listan perusteella ja valitsi kohteen sadan ”Best place to work in USA” –yrityksen joukosta tienasi sijoituksellaan 12 prosentin tuoton kun taas Standard & Poorsin 500 yrityksen osakkeiden keskimääräinen tuotto oli muuten keskimäärin vain 4,93 prosenttia. Russell Investment Group teki vastaavanlaisen tutkimuksen Euroopassa ja tulokset olivat samansuuntaiset. Esimerkiksi Englannissa, jossa verrattiin kahdensadan Best place to work in –yrityksen osakkeiden tuottoja yleisten osakemarkkinoiden tuottoihin, ero oli lähes kaksinkertainen. Hyvän työpaikan osakkeiden tuotto oli 157,48 punttaa, kun taas muut osakkeet vastaavalla ajanjaksolla tuottivat ainoastaan 83,48 punttaa. International Herald Tribunen mukaan osakkeen arvoa nostava tekijä näissä yrityksissä on yritysjohton ja työntekijöiden välinen hyvä suhde. Hyvät yhteistyösuhteet ja sitoutuminen takaavat alhaisemman vaihtuvuuden ja se tuo mukanaan myös tyytyväisemmät asiakkaat. Henkilöstöön panostettu koulutus-

ja kehitysraha saadaan moninkertaisena takaisin, kun osakekurssi on kehittynyt vahvasti myönteiseen suuntaan. Myös hyvä muutoksenhallintakyky on näille työpaikoille tyypillistä. (Liukkonen 2006, 80–81.)

Liukkonen kertoo myös Suomessa työsuojelurahaston rahoittamasta ja Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen tekemästä terveystilihankkeesta, johon osallistui useita yrityksiä, joilla oli ennestään hyvä maine vastuuta tuntevina työnantajina. Jotkin yritykset halusivat terveystilihankkeen avulla lisätä tätä vastuuntuntoa. Liukkonen on seurannut hankkeessa mukana olleiden yritysten osakkeiden arvon kehitystä neljän vuoden ajan ja verrannut sitä osakkeiden normaaliin kehitykseen pörssissä samalla tavalla kuin amerikkalaisessa ja englantilaisessa tutkimuksessa tehtiin. Tulokset ovat samansuuntaisia ja vahvistavat näkemystä tyytyväisten työntekijöiden vaikutuksesta osakekurssien kehitykseen. (Liukkonen 2006, 82.)

Liukkonen korostaa, että viime aikoina on keskusteltu paljon osakkeenomistajien halukkuudesta sijoittaa vastuuntuntoisesti toimiviin yrityksiin, joiden arvomaailma vastaa sijoittajien arvoja. Tämä selittää sitä, miksi Best place to work –yrityksissä osakekurssit ja työtyytyväisyys kehittyvät positiivisesti. Vastuulliset omistajat kantavat työnantajan sosiaalisen vastuun ja siitä saatu arvo näkyy sekä työoloissa, asiakkaiden ja työntekijöiden tyytyväisyydessä että osakekurssin kehityksessä. Liukkonen toteaa, että uusien kansainvälisten kirjanpitosäännösten mukaan yritysten pitää taseissaan ilmoittaa rahastoimattomien vastuidensa nykypäiväarvo (rahastoimattomia vastuuta ovat sellaiset kulut, jotka tulevat maksettaviksi parin vuoden sisällä eikä yritys ole taseessaan varannut rahaa niiden maksua varten). Työnantajan vastuu työkyvyttömyyseläkkeistä on siis julkinen tieto ja sen rahallinen arvo näkyy tasetiedoissa. Liukkonen mielestä onkin pohdinnan arvoista, tulevatko analyytikot sijoittamaan yritykset, joilla on suuret työkyvyttömyyseläkekulut maksettavanaan tulevien vuosien aikana, sairaiden organisaatioiden joukkoon. Jos näin on, tieto tulee todennäköisesti vaikuttamaan myös osakesijoittajiin, jotka pohtivat sijoittaisivatko he terveisiin vai sairaisiin yrityksiin. (Liukkonen 2006, 82–83.)

### 6.3. Tuloksia

Työhyvinvoinnin ja organisaatioiden menestyksen yhdistämisestä kysyimme monilla erilaisilla kysymyksillä, joista monet eivät osoittautunut suoraan kovin hedelmälliseksi. Tähän raporttiin on valittu tarkasteltavaksi seuraavat kysymykset:

- Julkisuudessa on puhuttu paljon työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta omalla kohdallasi? Uskotko, että siitä on ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?



- Mitä hyviä ja huonoja puolia työhön sitoutumisesta mielestäsi on omalta tai organisaatiosi kannalta?
- Oletko huomannut, että muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat omaan tai työyhteisösi hyvinvointiin?

Nämä kolme teemaa – työhyvinvoinnin ja jaksamisen hyöty organisaatiolle, organisaation taloudellisen menestyksen vaikutus hyvinvointiin sekä sitoutuminen organisaatioon – on valittu tarkasteltavaksi sen vuoksi, että von Bonsdorffin ym. tutkimuksen, joka on Suomessa uraauurtava, mukaan kaikkina kolmena tutkimusajankohtana sitoutuminen vaikuttaisi olevan tuloksellisuuteen yhteydessä oleva tekijä. Lisäksi heidän tutkimuksensa osoittaa, että toteutunut kilpailukyky heijastuu henkilöstön hyvinvointiin. (Von Bonsdorff ym. 2009, 54.)

**Julkisuudessa on puhuttu paljon työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta omalla kohdallasi? Uskotko, että siitä on ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?**

Kaikissa organisaatioissa lähes kaikki haastatellut katsoivat, että työhyvinvoinnilla ja organisaation menestyksellä on selvä yhteys ja ne kulkevat yleensä käsi kädessä. On siis turhaa kysyä haastatteluissa ihmisiltä suoraan liittyvätkö henkilöstön hyvinvointi ja organisaatioiden menestys yhteen, koska vastaus on lähes poikkeuksetta kyllä. Hedelmällisempää on tarkastella sitä, miten ihmiset näkevät hyvinvoinnin ja menestyksen ja mitä niistä vastauksista voi päätellä niiden välisestä yhteydestä. Menestyäkseen organisaation tulisi selvittää, mitä pitäisi tehdä, jotta henkilöstö olisi tyytyväinen, ja työhyvinvointia kehitettäessä olisi hyvä olla tietoinen siitä, mitkä tekijät ovat niitä, jotka eniten vaikuttavat henkilöstön jaksamiseen ja osaamiseen ja sitä kautta myös organisaation menestykseen. On yllättävää, miten paljon näihin kahteen kysymykseen tulee yhteneviä vastauksia. Samoilla määreillä siis kuvataan organisaation menestymiskeinoja sekä työntekijöiden hyvinvointia.

Yhteisiä tekijöitä, joita mainittiin sekä kysyttäessä mikä tuottaa iloa tai työhyvinvoinnin määritelmää että kysyttäessä mitä on menestys ja mikä siihen vaikuttaa, olivat mm. hyvä työyhteisö tai ilmapiiri, hyvä johtaminen ja esimiestyö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, tyytyväiset asiakkaat, selkeä tehtävänjako, yhteiskunnallisesti tärkeä tai arvostettu työ, innovatiivisuus tai uuden oppiminen, motivaatio, ihmisten palkitseminen ja kiittäminen, ”joutilaisuus”, hyvät työvälineet sekä sopivan haasteellinen työ.

Merkittäviä työhyvinvoinnin ja menestymisen sekä niiden välisen yhteyden kannalta ovat tulkintani mukaan myös onnistuminen, sitoutuminen ja osaaminen. Onnistuminen oli suurin iloa tuottava tekijä työssä ja on selvää, että työntekijän onnistumisesta on yleensä hyötyä myös organisaatiolle. Menestystä määriteltäessä

taas puhuttiin paljon työntekijöiden osaamisesta, joka liittyy juuri iloa tuottaviin onnistumiseen sekä koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin ja hallinnan tunteeseen siitä, että tehtävät vastaavat kykyjä. Organisaatioissa olisikin hyvä miettiä tarkasti vastuualueita ja tehtävänjakoja, jotta ihmiset ovat parhaiten kykyjään vastaavissa tehtävissä ja saavat sitä kautta onnistumisen elämyksiä. Sitoutuminen, joka katsottiin menestymisen kannalta tärkeäksi erityisesti teollisuudessa, on nähdäkseni vahvasti yhteydessä siihen, että työsuhteet ovat pysyviä ja työtilanne turvattu. Lisäksi se luonnollisesti liittyy ylipäätään siihen, että viihtyy työssä ja haluaa pysyä kyseisessä paikassa.

Tekijät, jotka tässä tutkimuksessa kuvattiin sekä hyvinvointia että menestystä määrittäviksi, olivat hyvin pitkälle samoja, joita Tuomi ja kumppanit sekä von Bonsdorff ja kumppanit löysivät tutkimuksissaan vuosina 2000 ja 2009.

### **Mitä hyviä ja huonoja puolia sitoutumisesta on henkilöstön tai organisaation kannalta?**

Haastatellut löysivät sitoutumisesta niin hyviä kuin huonojakin puolia sekä henkilöstön että organisaation kannalta. Hyviksi puoliksi nähtiin ylivoimaisesti useimmin, että työt tulee hoidettua paremmin, kun ihmiset osaavat työnsä eivätkä käytä aikaansa uuden työn etsimiseen. Myös halun kehittyä työssä ja työhön liittyvän motivaation nähtiin liittyvän sitoutumiseen. Lisäksi useampi mainitsi, että työnantajalla ei mene rahaa eikä aikaa rekrytointiin ja uusien ihmisten perehdyttämiseen, jos työntekijät sitoutuvat organisaatioon ja organisaatio työntekijöihinsä.

*"No se tietenkin, ett jos siihen ei sitoudu, niin kyl se vähentää sitä työn tulosta. Ett jos sä mietit koko ajan, ett jatkuuko se pätkä, niin sit varmaan se oma työ ei etene ehkä samalla tavalla. Sama tietenkin, jos pitää hakea sitä rahaa itse, niin se vie kans sitä aikaa siltä itse työltä."*

*"Jos on sitoutunut työhön, niin voi sanoa, että oli mikä tahansa organisaatio, ett ei mee iso osa työajasta siihen, että etsii töitä muualta. Mikä nykyisin taitaa monilla mennä. Ja sit myös sitouttamalla nämä työntekijät, niin ei tarvi työnantaja osapuolen olla jatkuvasti etsimässä uusia työntekijöitä tilalle."*

*"On siitä, että ihmiset on sitoutunut siihen työpaikkaansa, niin se tuo sellaista jatkuvuutta. Sellaista motivaatiota tehdä ja sitä hiljaista tietoa. Kun puhutaan, että on huolestuttavaa, että ihmiset on ollut kauan, Mut siitä on valtavasti etua, ettei tarvi selittää aina juurta jaksaen, vaan se tulee kuin naks, mä tiedän mistä sä puhut. Mut sellaisen uudistumisen kannalta. Mut työhön sitoutuminen ja vaihtuvuus on eri asia. Ihmiset pääsääntöisesti varmaan tekee paremmin ja sitten ne jaksaa kouluttautua ja ovat luovempia. Kyllä siinä ihan selvä yhteys on."*

Lisäksi mainittiin, että syntyy yhteishenkeä, kun tuntee ihmiset ja töissä on siksi rennompaa. Sitoutumisen nähtiin kertovan myös vastuusta ja mielenkiinnosta työhön ja edistävän mm. väitöskirjojen valmistumista. Sitoutumisen nähtiin edistävän myös kokemusta siitä, että on osa menestyksen saavuttamista. Lisäksi sitoutuminen nähtiin hyväksi hiljaisen tiedon säilymisen sekä luovuuden kannalta.

Haittapuolena taas mainittiin useimmiten muutosvastarinta, joka tulee sitoutumisesta nykyiseen tekemiseen ja tekemisen tapoihin. Jumiutuminen nähtiin huonoksi myös oman urakehityksen kannalta. Lisäksi katsottiin, että osaaminen voi jäädä liian suppeaksi ja ikäjakamaa vinoutua, jos sitoutuminen ehkäisee vaihtuvuutta liikaa. Henkilökohtaiselta kannalta pohdittiin, että liiallinen sitoutuminen voi johtaa siihen, että ottaa asiat liian henkilökohtaisesti ja uupuu. Töiden siirtyminen kotiin ja töiden tuleminen elämän keskipisteeksi nähtiin vaarana liian sitoutuneiden ihmisten kohdalla. Työtehtävän tai vastualueen ollessa epäselvä todettiin myös, että sitoutunut henkilö saattaa kantaa huolta asioista joista ei tarvitsisi ja uupua sen johdosta. Lisäksi jos sitoutuminen ei ole molemminpuolista todettiin, että työntekijä voi usein tuntea itsensä petetyksi.

*”Se, että on sillä kääntöpuoli, jos sitoutuminen tarkoittaa sitä, et sä jumitat johonkin liian kauaksi. Jos siihen yhdistyy vielä henkilön semmonen muutosvastarinta, niin onhan se vaikeeta. Maailma muuttuu ja toiminnan pitäisi muuttua, jos sulla on ihminen joka on tehnyt töitä kolkyt vuotta tässä talossa ja tietyllä tavalla, ja yrität saada sen toimimaan uudella tavalla uuden tilanteen vaatimalla tavalla, niin onhan se hankalaa.”*

*”Työhön sitoutumisesta on huonoja puolia just silloin, jos esimerkiksi työtehtävä ja vastualue on epäselvä, koska sit sitä voi kantaa huolta ja taakkaa sellaisistakin asioista, mitkä ei itselle kuulu, kun epäselvää, että kenellä tämä nyt kuuluis, niin tuntuu olevan vastuussa siitä, että se homma tulee hoidetuksi. Ja sit revittelee omista nahoistaan liikaakin.”*

**Oletko huomannut, että muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat omaan tai työyhteisösi hyvinvointiin?**

Kysymykseen miten muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa vaikuttavat omaan tai työyhteisösi hyvinvointiin vastattiin hieman eri tavoin eri organisaatioissa, erityisesti julkista sektoria edustavat organisaatiot poikkesivat yksityisen sektorin organisaatioista. Lähes kaikki haastatellut kuitenkin katsoivat taloudellisen menestyksen vaikuttavan hyvinvointiin.

Opetukseen ja tutkimukseen keskittyvässä yliopistolaitoksessa huonon taloustilanteen katsottiin pääsääntöisesti lisäävän epävarmuutta työn jatkuvuudesta. Sen katsottiin vaikuttavan myös tieteen tasoon ja tutkimusaiheisiin sekä työväli-

neisiin, joita ei ole varaa uusia ajanmukaisiksi. Lisäksi mainittiin työhyvinvointia huonontavana huonon taloustilanteen vaikutus palkkoihin. Yksi haastateltu mainitsi myös huonon taloustilanteen heijastuvan kotioloihin ja lisäävän työntekoa. Kaikki haastatellut katsoivat yksimielisesti taloudellisen tilanteen heijastuvan omaan ja yhteisön hyvinvointiin ja huonon tilanteen aiheuttavan huonoa ”fiilistä” sekä kuluttavan energiaa.

*”No sanotaan, että tällä hetkellä se ei vaikuta ehkä mun, mutta kyl se varmaan vaikuttaa siihen työyhteisöön ainakin, jos nää budjetoidut palkkarahat on niin vähissä, ett meilläkin on jo ainakin yks henkilö vaarassa, ett kyl se varmaan vaikuttaa koko porukkaan.”*

*”Kyllä. Heikentyvä talous heikentää jossain määrin myös työhyvinvointia.”*

*”Liittyykö se epävarmuuteen vai?”*

*”Niin ja just siihen, että määrärahojen tiukentuessa, niin sinne jää vähemmän semmoisia tutkimuksellisia vapauksia, kun ei pystytä tehdä semmoista, mikä olis ehkä itselle kiinnostavaa tai muuta tai tieteellisestikin vois olla arvokasta.”*

*”Kyllä se sillä tavalla, kun koko ajan miinusta ja nytkin sanotaan. Ja meidän määrärahat on oikeestikin täällä pienet. Esimerkiksi kaikki työkalut ja laitteet, mitä täällä on, niin kaikki ne vanhenee käsiin. Ett jos mä ajattelen, ett meil on tällainen tutkimuslaitos, missä pitäis olla hyviä tutkimusvehkeitä ja hyvät kaikki, niin rahoitus on ihan oikeasti surkea. Ja tottakai se vaikuttaa siihen, mikä on fiilis.”*

Yliopiston erillislaitoksessa näkemys organisaation taloudellisen tilanteen vaikutuksesta henkilöstön hyvinvointiin oli hyvin samankaltainen kuin opetukseen ja tutkimukseen keskittyvässä yliopistolaitoksessa. Sen nähtiin vaikuttavan pääsääntöisesti työsuhteiden jatkumiseen ja siitä koettuun epävarmuuteen. Myös työvälineiden nähtiin vanhenevan huonoina aikoina, kun ei ole varaa päivittää välineitä uusiksi. Yksi haastateltu mainitsi huonon taloudellisen tilanteen vaikutuksen palkkaan ja toinen taas näki työmäärän lisääntyvän, kun tekijöitä on vähemmän. Kaikki katsoivat taloudellisen tilanteen vaikuttavan hyvinvointiin ja yleiseen ”fiilikseen”.

*”Ensimmäisenä tietysti se, että jos rahaa ei tule, niin työt loppuu. Se pätee joka osastolla. Tuli se raha sitten valtiolta tai hankkeesta, niin tottakai se näin menee. Tai ei pystytä tekemään laitehankintoja tai panostamaan tällaiseen yleiseen infraan tai kalustukseen, että kyllä se talous vaikuttaa. Ihan tällaiseen fyysiseen työympäristöön se vaikuttaa ehkä kaikkein radikaaleimmin ja tietysti siihen palkkaukseenkin. Mutta sitten niin kuin eletään vähän vanhas-*

*sa maailmassa fyysisesti, että saisko uuden työtuolin, no ei ole rahaa. Hyvin arkisissa, mutta tärkeissä asioissa se voi näkyä, että saisko uuden työpöydän, että nää on sitten niitä, mistä joutuu tinkimään, kun ei sitä rahaa ole.”*

*”Kyllä. Kun taloudellinen tilanne heikkenee, niin sit karsitaan väkeä ja välttämättä se ei tarkoita, että työmäärä ois vähentynyt vaan ne jäljelle jäävät tekee kaikki työt.”*

*”Joo kyllä meillä oli jossain kohtaa isojaakin talousongelmia, ett kyl se vaikuttaa. Jos sanotaan, että jostain pitää säästöä löytyä, niin sehän tarkoittaa henkilöstön vähennystä. Ett jos me päätetään, että kopiointia vähennetään ja laskuja vähennetään, niin niillä ei todellisia säästöjä saada. Henkilöstövähennyksillä tän tyyppisissä organisaatioissa se tapahtuu, niin tottakai se kaikkiin heijastuu, vaikkei se henk.koht. koskiskaan. Sillä tavalla vaikuttaa, ett jos vaikka tiimissä tekee töitä, niin ei tiedä kuinka kestäväällä pohjalla se on ja toisaalta aina pystytään kohdentamaan, että kenen tilanne on pikkasen epävarma. Heidän tekemiseen se tottakai vaikuttaa, että millä mielellä on ja miten tulevaisuuden juttuja miettii.”*

Telecom-organisaatiossa näkemys poikkesi julkista sektoria edustavista yliopistolaitoksista. Siellä huonon taloustilanteen nähtiin pääsääntöisesti vaikuttavan siihen, että töitä on enemmän kuin yleensä ja pitää olla tavallista tehokkaampi. Lisäksi mainittiin että supistuksia tehdään pienistä asioista kuten juoma-automaattien karsimisesta ja näiden nähtiin aiheuttavan yllättävän paljon tyytymättömyyttä ja huonoa fiilistä. Osa haastatelluista ei katsonut taloustilanteen vaikuttavan työhyvinvointiin mitenkään.

*”Niin joo, kyl se varmaan vaikuttaa. Kyl mä uskon, ett jos on näin, ett menis tosi huonosti, niin kyllähän se ehkä tuo sellasta ilmapiiriä, ett on ikävämpi fiilis, että varmast tulee painostusta, tehdä tehokkaammin töitä ja muuta niin se kyl vaikuttaa. Ja jos menee hyvin niin kyllähän sitä on kaikilla parempi mieli yleensä. Ett tuntee sit, ett on itsekin tehnyt hyvää työtä.”*

*”Kyl se vaikuttaa. Yleensä silloin, kun menee tosi huonosti, niin silloin supistetaan kaikesta, silloin mikään ei mee läpi ja tavallaan tämmösten tiimirahtojen saaminen hankaloituu, uusien työkalujen saaminen hankaloituu, kehitys pysähtyy aika paljon aika pitkälti ja viedään juoma-automaatit vege ja tämmöstä. Se niin kuin pikkuasioissa ja jonkun vesiautomaatin pois vieminen tuntuu ihan semmoselta mitättömältä asialta, mut ennen sitä on viety vähän kaikkee muutakin ja sit kun se vesiautomaatti, mä muistan, kun meilt vietiin nimittäin aikonaan, siit on joku kolme vuotta sitten, meil mentiin tosi tiukalle siinä, mä muistan kun se automaatti, vesiautomaatti vietiin vege, niin se*

*oli ihmisille ihan kauhee asia, vaikka kraanasta saa kylmää ja kuumaa vettä, mutta siitä automaatista siihen muovimukiin hakeminen oli ihan mahtihomma siinä vaiheessa ja se aiheutti tosi paljon pahaa mieltä. Ett ne siinä vaiheessa tavallaan kasvaa ne vastoinkäymiset ikään kuin liian koviks siinä vaiheessa ja näin tehdään aina siinä vaiheessa kun menee huonosti.”*

Vakuutusyhtiössä vastaukset olivat samankaltaisia kuin telecom-organsiaatiossa, mutta kuitenkin lähempänä julkisen sektorin vastauksia kuin telecom-organiisaation vastaukset. Huonon taloudellisen tilanteen nähtiin aiheuttavan epävarmuutta ja lisää tehokkuusvaatimuksia ja tiiviimpää työtahtia. Lisäksi sen nähtiin vaikuttavan siihen, että tulospalkkiot huononevat ja henkilöstöön kohdistuvien hyvinvointitoimien katsottiin supistuvan taloudellisen laskusuhdanteen aikana. Myös vaihtuvuuden katsottiin lisääntyvän huonoina aikoina, kun asiantuntijat vaihtoivat työnantajaa. Kaksi haastateltua ei katsonut taloudellisen tilanteen vaikuttavan työhyvinvointiin mitenkään.

*”Juu, ilman muuta. Vaikuttaa paljonkin. Että jos firmalla menee hyvin niin on sellanen turvallinen tunne. Kyllä sillä on suuri menestys, että nyt kun on ollu tällästä epävakautta firman menestyksessä, niin kyllä se itellekkin luo sellaisen huteran tunteen. Että on iso merkitys sillä.”*

Teollisuuden tutkimus- ja tuotekehitysyksikössä aihepiiriä käsiteltiin vain kahdessa haastattelussa. Haastatellut näkivät huonon tilanteen näkyvän epävarmuutena työn jatkumisesta ja yt-neuvottelujen läsnäolona.

Julkisella puolella näkemys taloudellisen menestyksen vaikutuksesta henkilöstön hyvinvointiin nähtiin pääasiassa työsuhteiden jatkumiseen liittyvänä kysymyksenä kun taas yksityisellä puolella katsottiin sen tehostavan työtahtia ja lisäävän työn määrää. Lähes kaikkialla nähtiin kuitenkin yhteys taloudellisen menestyksen ja henkilöstön hyvinvoinnin välillä ja katsottiin huonon menestyksen aiheuttavan huonoa ilmapiiriä ja ”fiilistä”.

## 6.4. Johtopäätöksiä ja tulkintaa

Työhyvinvointi ja organisaation menestys kulkevat käsi kädessä. Näin on todettu aikaisemmissa tutkimuksissa ja näin osoitti myös tämä tutkimus. Se, millä tavoin ne liittyvät yhteen, ei taas ole yhtä selvää. Eri tutkimuksissa on löydetty erilaisia yhteyksiä, ja on myös tutkijasta ja tutkimuksesta kiinni mihin halutaan kiinnittää huomiota. Myös se, mistä hyvinvointi ja menestys koostuvat, vaihtelee organisaation ja henkilön mukaan. Tämä tutkimus antaa suuntaviivoja tuleville tutkimuksille siinä mielessä, että yhteyttä ei ole kysytty strukturoidulla lomakkeella, jossa tutkijat itse määrittelevät, mistä tekijöistä kysytään. Yhteyttä menestyksen ja hyvinvoinnin välillä on etsitty haastateltujen johtajien ja asiantuntijoiden puheesta.



Kysymyksiin menestyksestä ja hyvinvoinnista vastattiin yllättävän monilta osin samoin sanoin ja määritelmin. Keskeisimpiä yhdistäviä tekijöitä olivat hyvä työyhteisö ja ilmapiiri, hyvä johtaminen ja esimiestyö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, tyytyväiset asiakkaat, selkeä tehtävänjako, yhteiskunnallisesti tärkeä tai arvostettu työ, innovatiivisuus ja uuden oppiminen, motivaatio, ihmisten palkitseminen ja kiittäminen, hyvät työvälineet ja sopivan haasteellinen työ. Näistä suuri osa on sellaisia, jotka liittyvät organisaation sisäisiin asioihin ja joihin on myös helppo vaikuttaa. Tutkimuksemme antaa siis tukea Pekka Ylöstalon tuloksille, joiden mukaan työpaikkojen sisäisillä asioilla on suuri merkitys tuottavuudelle. Tulos on Ylöstalon mielestä kiinnostava, koska juuri omiin sisäisiin järjestelmiinsä työpaikat voivat vaikuttaa omilla teoillaan kun taas ulkoisiin olosuhteisiin vaikuttaminen on vaikeaa. (Ylöstalo 2002, 39.)

Von Bonsdorffin ym. (2009) tutkimus osoittaa, että yrityksen menestymisen ja henkilöstön hyvinvoinnin parantamiseksi kannattaa kehittää etenkin tiimi ja ryhmätyötä, työtoiminnan organisointia, esimiestukea, työn psyykkisten vaatimusten sopivuutta, toimipaikan ristiriitojen käsittelyä sekä henkilöstön koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia. Tässä tutkimuksessa tiimi- ja ryhmätyö ei noussut keskeiseen rooliin eikä myöskään toimipaikan ristiriitojen käsittelystä puhuttu juurikaan. Sen sijaan työtoiminnan organisointi, esimiestyö, työn vaatimusten sopivuus sekä koulutus- ja kehitysmahdollisuudet tuotiin esiin sekä hyvinvoinnista että menestyksestä puhuttaessa.

Marja-Liisa Manka on havainnut, että yksilön menestymisen ja hyvinvoinnin edellytykset ovat *työn hallinta, elämänhallinta, oppiminen ja hyvä työyhteisö*. Nämä kaikki elementit tulivat esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa. (Manka 1999, 104.) Nakarin ja Valteen mukaan taas organisaation menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että on olemassa ajan tasalla oleva yhteinen malli työyhteisön toiminnasta ja kunkin roolista osana tuota kokonaisuutta. Tärkeintä on sellaisen toiminnallisen rakenteen luominen, jossa kehittämisestä tulee oleellinen osa työyhteisön arkitoimintaa. (Nakari & Valtee 1995, 59.) Tässä tutkimuksessa tuli esille mainintoja töiden organisoinnista sekä työnjaon toimivuudesta, mutta se ei kuitenkaan noussut kaikkein keskeisimpään rooliin kummankaan kysymyksen kohdalla.

Kauhasen ja Rossin mukaan näyttäisi siltä, että HRM-käytäntöjen vaikutuksia tulisi tutkia enemmän henkilöstöä lähellä olevilla tasoilla, jolloin yhteys pienemmän yksikön hyvinvoinnin ja menestymisen välillä on helpommin havaittavissa. (Kauhanen & Rossi 2005, 20.) Kauhasen ja Rossin ajatus vaikuttaa osuvalta. Myös tämän tutkimuksen perusteella hyvinvointia ja menestystä tulisi tutkia ja kehittää henkilöstöä lähellä olevilla tasoilla, sillä se, mistä hyvinvointi ja menestys koostuvat ja miten ne mielletään, vaihteli pitkälti organisaation, yksikön ja jopa saman yksikön eri henkilöiden välillä.

Kauhasen ja Rossin aikaisemmista tutkimuksista löytäneiden menestystä tukevien HRM-käytäntöjen listasta tutkimuksessamme löydettiin myös koulutus, urakehitys, palkitseminen, palaute ja tunnustus. Sen sijaan henkilöstösuunnittelu, hankinta ja valinta, tiimityö, osakeomistus, joustavat työajat, sisäinen viestintä, suoritusarviointi ja jatkuva parantaminen eivät näytelleet kovinkaan suurta roolia. Operatiivisen menestymisen osalta Kauhanen ja Rossi listasivat aiemman tutkimuksen perusteella HRM-käytäntöjen vaikuttavan pysyvyyteen (vaihtuvuuteen), tuottavuuteen, laatuun, toimitusnopeuteen, myynnin kasvuun sekä asiakastytytyväisyyteen. Näistä tähän tutkimukseen haastatellut nostivat molempien kysymysten kohdalla esiin ainoastaan vaihtuvuuden sekä asiakastytytyväisyyden.

Taloudellisen menestyksen vaikutus hyvinvointiin nähtiin julkisella puolella hieman eri tavoin kuin yksityisellä, vaikka molemmissa tunnistettiin yhteys ja nähtiin huonon taloustilanteen aiheuttavan huonoa ilmapiiriä ja ”fiilistä”. Julkisen sektorin organisaatioissa huono taloustilanne liitettiin useimmiten työsuhteen jatkumiseen liittyviin ajatuksiin kun taas yksityisellä puolella sen katsottiin tehostavan työtahtia ja lisäävän työn määrää. Tulos on siinä mielessä kiinnostava, että useimmissa tutkimuksissa tulos on päinvastainen ja irtisanomisen uhkaa pelätään erityisesti yksityisellä sektorilla, kun taas julkisella puolella koetaan työsuhteet turvallisemmiksi, mutta työmäärän pelätään kasvavan (ks. esim. Mäntylä 2006, 51–53).

Tämän tutkimuksen muista poikkeava tulos johtuu pitkälti varmaankin siitä, että julkisen puolen haastatelluista suurin osa työskenteli määräaikaissa työsuhteissa ja yksityisellä taas vakituksessa. Julkista puolta edustavat yliopistolaitokset ovat myös rakenteeltaan sellaisia että työsuhteen jatkumisen epävarmuus on läsnä jokapäiväisessä elämässä. Lisäksi tulokseen on vaikuttanut osaltaan varmasti myös se, että haastattelut tehtiin vuoden 2008 kevään ja kesän aikana, jolloin elettiin vielä nousukautta. Olisikin mielenkiintoista nähdä mikä tulos olisi nyt, kun lama on vavisuttanut varmasti myös yksityisen sektorin työsuhteita.

Sitoutuminen nähtiin haastatteluissa sekä hyvänä että huonona asiana niin henkilöstön kuin organisaationkin kannalta. Organisaation kannalta hyvänä pidettiin useimmiten sitä, että työt tulee hoidettua, ihmiset osaavat työnsä eikä mene aikaa uusien työntekijöiden etsimiseen ja perehdyttämiseen. Haittapuolena taas mainittiin useimmiten muutosvastarinta, joka tulee sitoutumisesta nykyiseen tekemiseen ja tekemisen tapoihin. Henkilöstön viihtymisen kannalta puhuttiin mm. yhteishengestä ja siitä miten töissä on rennompaa, kun tuntee ihmiset. Haittapuolena henkilökohtaiselta kannalta nähtiin mm. jämähtäminen, joka voi olla haitallista urakehitykselle sekä liiallisesta sitoutumisesta aiheutuva uupumus, jos ottaa asiat liian henkilökohtaisesti ja vakavasti. Sitoutumiseen liittyvissä vastauksissa löydettiin enemmän positiivista kuin negatiivista organisaation osalta ja taas enemmän negatiivista kuin positiivista henkilölle itselleen. Tästä voisi siis päätellä, että organisaatioiden on kannattavaa pitää kiinni osaavasta



henkilöstöstään ja välttää mm. määräaikaista työsuhdetta. Henkilöiden itsensä taas kannattaa pitää silmät auki ja etsiä uusia haasteita, jos haluaa edetä urallaan. Haastatteluissa puhuttiin myös selvästi kahdenlaisesta sitoutumisesta, toisaalta puhuttiin siitä että sitoudutaan työpaikkaan ja toisaalta siitä, että sitoudutaan työtehtäviin ja ollaan työkeskeisiä.

Liukkosen (2006, 231) mukaan vaihtuvuuden syitä on tutkittu ja useilla työpaikoilla seurataan työsuhteen lopettaneiden määrää ja syitä lopettamiseen. Tavallisimmat lopettamissyynä ovat tyytymättömyys työn antamiin haasteisiin, huonot etenemismahdollisuudet ja mahdollisuudet kehittää osaamista, alhainen tai epäoikeudenmukaiseksi koettu palkka, huono fyysinen tai psykososiaalinen ympäristö, stressi, epävarmuus työstä ja työoloista, heikot vaikuttamismahdollisuudet, huono tai puuttuva palaute tehdystä työstä, työ tuo vastuuta liikaa tai liian vähän, tyytymättömyys organisaatioon, työnjohtoon tai työtovereihin, pelko organisaation muutoksista tai jo tehdyt organisatoriset muutokset, tyytymättömyys työaikoihin sekä epäoikeudenmukainen kohtelu. Näistä tekijöistä moni oli sellaisia, jotka myös tässä tutkimuksessa mainittiin kysyttäessä harmituksen tai uupumisen aiheita työssä. Monet tekijöistä esiintyivät myös puhuttaessa organisaatioiden menestyksestä myös muuten kuin sitoutumiseen liittyvän kysymyksen yhteydessä. Näihin tekijöihin organisaatioiden olisikin hyvä miettiä kehitettäessä työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation menestystä sekä ennen kaikkea haluttaessa pitää kiinni osaavasta työvoimasta.

Organisaation menestyksen ja työntekijöiden hyvinvoinnin yhteyden selvittämisessä haastattelututkimus ei ehkä ole paras mahdollinen menetelmä. Tässä tutkimuksessa nähtiin vain osa ilmiöstä, eli selvitettiin mistä hyvinvointi ja menestys koostuvat ja etsittiin vastauksista yhtäläisyyksiä. Jatkossa olisi hyvä selvittää kysymystä tilastollisin menetelmin, joilla päästään pureutumaan muuhunkin kuin haastateltujen kokemukseen siitä, mitkä tekijät edistävät hyvinvointia ja menestystä. Etenkin organisaatioiden menestyksen tutkimista olisi hyvä jatkaa kvantitatiivisin aineistoin ja menetelmin. Tämä tutkimus toi kuitenkin uusia ulottuvuuksia organisaatioiden menestyksen ja hyvinvoinnin välisen yhteyden tutkimiseen ja on siinä mielessä erityinen, että asiasta on kysytty suoraan haastatelluilta johtajilta ja asiantuntijoilta eikä ole tarjottu mitään itse olettamiamme vaihtoehtoja kysymyksiin, kuten kyselytutkimuksessa tehdään. Tutkimus tukee osaltaan aikaisempia tutkimuksia ja tarjoaa myös uusia ulottuvuuksia aihepiiristä käytävään keskusteluun.

# 7 Yhteenveto ja pohdintaa

---

Lienee selvää, että hyvinvoivasta työntekijästä on erityisesti tietotyössä enemmän hyötyä organisaatiolle kuin loppuunpalaneesta työntekijästä. Kuitenkin se, mitä hyvinvoinnilla tarkoitetaan ja mitkä asiat johtavat työhyvinvointiin vaihtelevat huomattavasti. Toinen nauttii kiireestä ja toinen joutilaisuudesta, toiselle sopii yksin työskentely ja toinen pitää tiimityöstä. Myös eri organisaatioissa nähdään työhyvinvointi eri tavoin. Toki yhteisiäkin tekijöitä löytyy. Eroa on myös sen suhteen, miten paljon tai voimakkaasti hyvä tai huono ilmapiiri vaikuttaa ihmisen hyvinvointiin ja miten paljon kannustusta kukin kaipaa saadakseen onnistumisen elämyksiä. On kuitenkin löydettävissä joitakin tekijöitä, joihin on syytä kiinnittää huomiota kaikissa organisaatioissa kun kehitetään ja tutkitaan työhyvinvointia.

Myös se, miten menestys määritellään, vaihtelee huomattavasti eri organisaatioiden välillä. Saman organisaation eri yksikötkin voivat nähdä menestyksen eri näkökulmista. Ratkaisevaa on myös se, millä tasolla menestystä pyrkii määrittelemään. Halutaanko löytää jokin yleispätevä menestysresepti tai piirteitä, jotka kuvaavat kaikkia menestyviä organisaatioita, vai keskitytäänkö miettimään mitä menestys juuri oman organisaation kohdalla tarkoittaa. Tulostemme perusteella sama resepti ei päde kaikkialle. Myös yksityiselle sektorille tyypilliset menestyksen mittaamisen keinot, joita viime aikoina on pitkälti viety myös julkiselle sektorille, olisivat kyseenalaisia julkisten organisaatioiden toimintaympäristössä.

Työhyvinvoinnin ja menestyksen määrittelemisen vaikeudesta johtuen on myös vaikeaa sanoa miten ne liittyvät yhteen. Kuitenkin haastatteluissa oli löydettävissä tekijöitä, joiden katsottiin edistävän sekä hyvinvointia että menestystä. Jatkossa olisi hyvä selvittää kysymystä tilastollisin menetelmin, joilla päästään

pureutumaan muuhunkin kuin haastateltujen kokemukseen siitä, mitkä tekijät edistävät hyvinvointia ja menestystä. Etenkin organisaatioiden menestyksen tutkimista olisi hyvä jatkaa kvantitatiivisin aineistoin ja menetelmin.

Johtajien näkemyksiä on mielenkiintoista tarkastella ja vertailla koko aineiston vastauksiin. Tutkimus osoitti, että monilta osin johtajilla on muista poikkeava näkemys asioista ja ehkä siksi johdon ja muun henkilöstön nähdäänkin monesti puhuvan keskenään eri kieltä. Organisaation koko henkilöstön olisikin hyvä aina aika ajoin kokoontua yhteen pohtimaan näkemyksiään hyvinvoinnista, menestyksistä ja niihin liittyvistä työpaikan käytännöistä. Sitä kautta sekä johto että henkilöstö voisivat saada uusia oivalluksia ja näkökulmia ajatteluunsa ja ymmärtää toisiaan entistä paremmin.

Tilastokeskuksen työoloaineistosta 2008 tehdyllä tietotyöntekijöiden ja kaikkien palkansaajien vertailulla voitiin todentaa, että tietotyöläiset ovat osin omanlaisensa ryhmä ja poikkeaa selvästi kaikista palkansaajista työssä viihtymistä lisäävien ja vähentävien tekijöiden osalta. Heidän viihtymistään lisää muita enemmän tekijät, jotka liittyvät työn autonomiaan, osaamiseen, uralla etenemiseen ja arvostuksen tunteeseen. Heidän viihtymistään vähentää taas muita enemmän kiire ja uuden oppimisen pakko. Tämän perusteella näyttäisikin siltä, että monet uuden ajan ilmiöt voivat selittyä juuri tietotyön lisääntymisellä.

Työssä uuvuttavia tekijöitä selvitetessä epävarmuuteen ja muutokseen liittyvät vastaukset olivat selvästi yleisimpiä kaikissa organisaatioissa. Tulos tukee Liukkosen (2006, 96) näkemystä, jonka mukaan organisaatioissa lähdetään liian nopeasti tekemään suuria muutoksia ilman että panostetaan henkilöstön jaksamiseen ja muutoksenhallintakykyyn. Hän toteaa, että organisaatioissa panostetaan kyllä oikeiden työntekijöiden rekrytoimiseen ja esimiesten taitoihin, mutta ainoastaan normaalitilanteissa, vaikka juuri ongelmatilanteissa tälle kyvykkyydelle olisi käyttöä. Onkin siis helppo vastata mihin pitäisi kiinnittää huomiota, jotta saataisiin työuupumus vähenemään. Sen sijaan vaikeampi on kysymys, miten muutostilanteissa olisi toimittava, jotta ne eivät olisi liian stressaavia ja uuvuttavia. Tämä on asia, johon organisaatioissa ehkä tulisi jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.

Aikaisempiin suomalaisiin aihepiiristä tehtyihin tutkimuksiin nähden tässä tutkimuksessa ehkä poikkeavinta on se, että haastatteluissa ei juurikaan noussut esille tiimi- ja ryhmätyö hyvinvointiin ja menestykseen vaikuttavina tekijöinä. Aikaisemmissa tutkimuksissa taas (ks. esim. Tuomi ym.2000; von Bonsdorff ym. 2009) tiimityö on noussut avainasemaan tekijänä, joka on tärkeätä sekä menestymisen että työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Onkin syytä pohtia mistä sen puuttuminen johtuu. Onko tiimityö tullut tiensä päähän vai onko se vain terminä niin epämuodikas, että siitä ei enää haluta puhua? Yhteisöllisyyden ja työkave-  
reiden tärkeys hyvinvoinnin ja menestyksen kannalta kuitenkin todettiin haastatteluissa, mikä viittaisi siihen, että ehkä vain tiimityö käsitteenä ei korostunut haastatteluissa, vaikka sen edustamat asiat kuitenkin koetaan edelleen tärkeinä.

Muita kiinnostavia havaintoja ja oivalluksia aiempiin tutkimuksiin verrattuna olivat mm. se, että työn iloa, työhyvinvointia ja työssä jaksamista kuvattiin hieman toisistaan poikkeavin tavoin. Työn ilo liittyi henkilökohtaisiin asioihin, kuten omaan onnistumiseen. Työhyvinvointia kuvattiin hyvin kokonaisvaltaisena tilana ja puhuttiin mm. siitä, miltä olo tuntuu töihin mentäessä, töissä ollessa ja sieltä lähdettäessä. Jaksamista taas katsottiin auttavan eniten yhteisöllisten asioiden, kuten työtovereiden. Tutkimus antaakin tukea projektimme alkuperäiselle hypoteesille, jonka mukaan hyvinvointi voidaan nähdä sekä henkilön omana että koko työyhteisön ominaisuutena.

Myös lähestymistapa hyvinvoinnin ja menestyksen välisen yhteyden tutkimiseen oli uusi verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin. Kvalitatiivinen tutkimusote ei ole tavallinen tämän aihepiirin tutkimisessa ja se tarjosi mahdollisuuden tarkastella, ovatko vastaukset erilaisia kun annetaan haastateltujen puhua vapaasti asioista ilman ennalta määrättyjä kysymyksiä. Tällä tavoin oli myös mahdollista selvittää tuleeko haastateltujen puheesta esiin kenties jotakin uutta, jota ei ole kyselytutkimuksissa oivallettu kysyä. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa työniloa eniten tuottavaa tekijää, onnistumista, ei ole mainittu tilastokeskuksen työolo-tutkimuksen työssä viihtymistä lisäävien tekijöiden listassa lainkaan. Myöskään työjärjestelyjä, kuten oikein mitoitettua työmäärää, ei tilastokeskuksen listassa ollut lainkaan, vaikka se tämän tutkimuksen haastatteluissa tuli useasti esiin.

Tämä tutkimus vahvisti myös näkemystä, että on tarpeellista tehdä sekä ”positiivista” että ”negatiivista” tutkimusta työhyvinvoinnista. Kysyttäessä harmituksen ja ilon aiheita ei saada pelkästään toisilleen käänteisiä vastauksia, vaan ne mittaavat eri asioita eivätkä ole suoraan toistensa kääntöpuolia. Työpahoinvoinnista kysyttäessä tuli vähemmän ja keskenään vaihtelevampia vastauksia kuin työn ilosta kysyttäessä. Voikin pohtia olisiko työhyvinvointia kehitettäessä hedelmällisempää lisätä kollektiivisempia työhyvinvointia ja työniloa lisääviä tekijöitä sen sijaan että ainoastaan korjataan harmituksen aiheita.

Kaiken kaikkiaan tutkimus osoittaa, että työhyvinvointi, menestys ja niiden väliset yhteydet ovat hyvin moniulotteinen tutkimus- ja kehittämiskohde, jota tulee tarkastella monelta eri tasolta. On hyvä ottaa huomioon yleiset, kaikkia organisaatioita koskevat asiat, organisaatioiden väliset erot, organisaatioiden sisäiset erot ja jopa yksilöiden väliset erot. Lisäksi tutkimusta ja kehitystyötä työhyvinvoinnin parissa olisi hyvä tehdä ja päivittää säännöllisesti. Esimerkiksi se, mikä on kohtuullinen työmäärä tai minkä verran joustoja tarvitsee, vaihtelee samallakin ihmisellä elämäntilanteen mukaan. Selvää on kuitenkin, että menestys ja hyvinvointi kietoutuvat toisiinsa erottamattomalla tavalla ja kulkevat käsi kädessä, kuten jo monet muutkin tutkimukset ovat osoittaneet.

# Liitteet

## Teemahaastattelurunko, asiantuntijat

### *Haastateltavan taustatiedot:*

- Ikä ja palvelusvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa
- Palvelusvuodet alalla
- Koulutus
- Tehtävänimike ja asema
- Työsuhteen laatu
- Lyhyt kuvaus työurasta

### *Työorganisaatio:*

- **Henkilöstön ikäjakauma**
- **Henkilöstön työsuhteiden laatu**
- Onko matkan varrella tapahtunut merkittäviä yritysjärjestelyitä kuten esim. fuusioita?
- **Kuinka suuri vaihtuvuus organisaatiossa on?**
- Kuinka moniportainen johtamismalli organisaatiossa on?
- **Miten sinua johdetaan? Osaatko kuvailla minkälainen johtamismalli organisaatiossa yleisesti ottaen on vallalla?**
- **Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläänkö organisaatiossa yleensä paljon tiimeissä tai työryhmissä?**
- Mitkä ovat oman työsi kannalta keskeiset verkostot? Osaatko sanoa, kuinka paljon organisaation toiminnot yleensä tapahtuvat erilaisissa verkostoissa?
- **Nykyään on yleistynyt projektimainen työskentelymuoto. Työskenteletkö itse tai osaatko sanoa työskennelläänkö teidän organisaatiossanne paljon projekteissa? Mitä työn projektiluontoisuus käytännössä merkitsee? Miten tämä poikkeaa entisestä, jos mitenkään?**

### *Työkuulttuuri:*

- **Miten omat työsi on organisoitu? (onko oma tontti selvillä?)**
- **Selviydytkö hyvin työmäärästäsi? Miten työmääräsi hallinnasta huolehditaan?**
- Jos olet sairas, uskallatko hyvillä mielin jäädä sairauslomalle?

- **Jos joudut jäämään sairauslomalle, miten työt tulee hoidettua?**
- **Miten pystyt mielestäsi itse erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan? Miten työssäsi vaihtelee työn ja vapaa-ajan rytmi?**
- Onko teillä ”sallittua” tehdä työt normaalityöajan puitteissa vai onko ylitöistä tullut ns. vakiintunut käytäntö?
- **Koetko että johtaminen on oikeudenmukaista?**
- **Voitko keskustella myös ”negatiivisista” asioista esimiehesi kanssa (esimerkiksi jos työmäärää pitäisi vähentää)?**
- **Onko organisaatiossanne otettu käyttöön joustavia työjärjestelyjä ja jos niin minkälaisia ja mistä syystä?**
- **Minkälaisia pelisääntöjä joustaviin työjärjestelyihin liittyy?**
- Mitä etuja joustoista on mielestänne
- Yrityksen näkökulmasta?
- Henkilöstön näkökulmasta?
- Onko joustavista työjärjestelyistä mielestänne haittoja tai ongelmia
- Yrityksen näkökulmasta?
- Henkilöstön näkökulmasta?
- **Teetkö itse tai tiedätkö tekevätkö työtoverisi etätöitä? Miten sitä valvotaan?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä sinulla on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?**
- Kannustetaanko teillä kouluttautumiseen ja oman osaamisen kehittämiseen?
- **Onko työpaikallasi mielestäsi ”luottavainen ilmapiiri” vai leijuuko ilmassa huhuja ja epävarmuutta?**
- Tiedätkö organisaatiosi arvot? Jaatko ne? Näkyvätkö arvot myös käytännössä?

#### *Työhyvinvointi:*

- **Mikä tuottaa sinulle iloa nykyisessä työssäsi?**
- **Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi?**
- Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)?
- **Milloin sinä voit hyvin työssäsi?**
- Mitkä kolme tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisesi / työkykysi kannalta?
- **Mitkä ovat omalla kohdallasi suurimmat työuupumuksen aiheuttajat? Osaatko sanoa, onko työtovereillasi sama tilanne?**
- **Joudutko usein jäämään sairauslomalle? Osaatko sanoa, onko organisaatiossanne paljon sairauspoissaoloja?**
- **Miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiisi – jos mitenkään?**
- Miten muutostilanteissa tulisi toimia, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti työhyvinvointiisi?
- **Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisesi kannalta?**

- **Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisesi kannalta**
  - » **Minkälainen on mielestäsi hyvä esimies?**
  - » Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?
- Minkälainen johtamis/organisointumismalli on mielestäsi ihanteellinen oman hyvinvointisi kannalta?
- **Pyrkiikö työnantaja aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (esim. työyhteisöä)?**
- Koetko työssäsi tai työsuhteessasi jonkinlaista epävarmuutta? Miten se vaikuttaa työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisesi kannalta?
- Miten joustavat työkäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Miten työnteon paikat (esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiisi?
- Mikä merkitys työn autonomialla on työhyvinvointisi kannalta?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on työtyytyväisyytesi kannalta?

### *Tulevaisuuden työ*

- **Jos vertaat nykyistä työtäsi vaikkapa 10 vuoden takaiseen tilanteeseen, miten työsi on muuttunut?**
- **Ovatko työsi tuottavuusvaatimukset mielestäsi kasvaneet viime vuosien aikana?**
- Millä tavoin omat työsi tai työpaikkasi organisaatio on muuttunut viime vuosina tiimityön, asiakassuhteiden tai jonkin muun työsi näkökulmasta tärkeän asian suhteen?
  - » Miten koet muutoksen?
- **Tulevatko mielestäsi omat tai organisaatiosi työn tekemisen muodot muuttumaan tulevaisuudessa? Millaisia muutoksia on kenties tulossa?**
- Onko joustavien työkäytäntöjen lisäämiselle tai vähentämiselle mielestäsi tarvetta tulevaisuudessa?
- **Millaisen työntekijän uskot menestyvän tulevaisuuden työelämässä?**
- Osaatko sanoa, miten organisaatiosi valmistautuu tulevaisuuteen? Mitä riskejä näet työelämän tulevaisuudessa erityisesti oman organisaatiosi kohdalla?
- Osaatko sanoa, miten organisaatiossasi panostetaan työtapojen kehittämiseen/tehokkuden lisäämiseen? Tiedätkö onko suunnitelmisanne uusia ratkaisuja kilpailukyvyyn parantamiseksi?
- Mikä on mielestäsi suurin haaste tulevaisuudessa omassa työssäsi tai omalla alallasi?
- **Oletko ajatellut pysyä nykyisessä työpaikassasi vai oletko harkinnut työpaikanvaihtoa? Miksi?**



*Minkälainen on menestyvä organisaatio?*

- **Mitä mielestäsi tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?**
- Miten luovuutta ja innovatiivisuutta saadaan lisättyä?
- Tiedätkö, mitkä ovat tämän työpaikan kilpailukeinot?
- Tiedätkö, onko strategia muuttunut viime vuosien aikana?
- **Millä kriteereillä sinua arvioidaan organisaatiossasi? Perustuvatko tärkeimmät arviointiperusteet tuloksellisuuden tai tehokkuuden mittareihin, laatukriteereihin, työajan mittareihin (nopeus, ylityöt) vai mihin?**
- Edellyttääkö menestys mielestäsi aina muutosta?
- **Määrittelisitkö organisaatiosi menestyväksi? Miksi?**

*Työhyvinvointi vs./= Organisaation menestys?*

- **Julkisuudessa on puhuttu paljon työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta omalla kohdallasi? Uskotko, että siitä on ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?**
- Oletko sitoutunut työpaikkaasi, entä ammattiisi? Kumpaan olet enemmän sitoutunut ja miksi?
- Millä keinoilla henkilöstöä on yritetty sitouttaa työpaikkaan?
- **Mitä hyviä ja huonoja puolia työhön sitoutumisesta mielestäsi on omalta tai organisaatiosi kannalta?**
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä on mielestäsi paras jos otetaan huomioon sekä oma työmotivaatiosi että organisaation menestys?**
- Koetko, että sinusta on enemmän hyötyä organisaatiolle silloin kun työskentelet yksin vai silloin kun työskentelet yhdessä muiden kanssa? Kummalla tavalla itse mieluummin työskentelet?
- Oletko huomannut organisaatiossa joitain (esim. tuotantoon vaikuttavia) epäkohtia, jotka olisi mielestäsi voinut hoitaa toisin/paremmiin?
- **Oletko huomannut, että muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat omaan tai työyhteisösi hyvinvointiin?**
- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi?
- Luotatko itse työtovereihisi, esimieheesi tai organisaation johtoon?
- **Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta?**

## Teemahaastattelurunko 14.4.2008, johtajat

### *Haastateltavan taustatiedot:*

- Ikä ja palvelusvuodet nykyisen työnantajan palveluksessa
- Palvelusvuodet alalla
- Koulutus
- Tehtävänimike ja asema
- Lyhyt kuvaus työurasta

### *Työorganisaatio:*

- Työvoiman saatavuus nyt ja tulevaisuudessa
- Henkilöstön ikäjakauma
- Työsuhteiden laatu
- Onko matkan varrella tapahtunut merkittäviä yritysjärjestelyitä kuten esim. fuusioita?
- **Kuinka suuri vaihtuvuus organisaatiossa on?**
- **Kuinka moniportainen johtamismalli organisaatiossa on?**
- **Työskennelläänkö organisaatiossa paljon tiimeissä tai työryhmissä?**
- Kuinka paljon toiminnot tapahtuvat erilaisissa verkostoissa? Mitkä ovat oman työsi kannalta keskeiset verkostot?
- Nykyään on yleistynyt projektimainen työskentelymuoto. **Työskennelläänkö teidän organisaatiossanne projekteissa? Mitä työn projektiluontoisuus käytännössä merkitsee? Miten tämä poikkeaa entisestä, jos mitenkään?**

### *Työkulttuuri:*

- Miten työt orgnisaatiossa on organisoitu?
- Miten työmäärän hallinnasta huolehditaan? Selviytyvätkö työntekijät yleensä työmäärästään? Selviydytkö itse hyvin työmäärästäsi?
- Onko organisaatiossanne paljon sairaspöissaoloja? Joudutko itse jäämään usein sairaslomalle?
- Jos joudut itse jäämään sairaslomalle, miten työt tulee hoidettua?
- Onko organisaatiossanne otettu käyttöön joustavia työjärjestelyjä ja jos niin minkälaisia ja mistä syystä?
- Minkälaisia pelisääntöjä joustaviin työjärjestelyihin liittyy?
- Mitä etuja joustoista on mielestänne
  - » Yrityksen näkökulmasta?
  - » Henkilöstön näkökulmasta?
- Onko joustavista työjärjestelyistä mielestänne haittoja tai ongelmia

» **Yrityksen näkökulmasta?**» **Henkilöstön näkökulmasta?**

- Mitä mieltä olet väitteestä, että työntekijöiden johtaminen ja yhteisten pelisääntöjen noudattaminen vaikeutuu liiaksi työn joustavien organisointimallien vuoksi?
- **Miten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen toimii menestyvässä organisaatiossa? Toimiiko se teillä niin?**
- Miten pystyt mielestäsi itse erottamaan työn ja vapaa-ajan toisistaan? Miten työssäsi vaihtelee työn ja vapaa-ajan rytmi?
- **Onko teillä ”sallittua” tehdä työt normaalityöajan puitteissa vai onko ylitöistä tullut ns. vakiintunut käytäntö?**
- **Koetko että johtaminen organisaatiossanne on oikeudenmukaista?**
- Tehdäänkö organisaatiossanne etätöitä? Ketkä sitä tekevät? Miten sitä valvotaan?
- **Minkälainen palkkausjärjestelmä organisaatiossa on? Onko se mielestäsi motivoiva ja kannustava?**
- **Kannustetaanko teillä kouluttautumiseen ja osaamisen kehittämiseen?**
- **Onko organisaatiossa mielestäsi ”luottavainen” ilmapiiri vai leijuuko ilmassa huhuja tai epävarmuuksia?**
- Mitkä ovat organisaation arvot? Näkyvätkö ne myös käytännössä?

*Työhyvinvointi*

- **Mikä tuottaa sinulle itsellesi iloa nykyisessä työssäsi?**
- Mitä käsität sanalla työhyvinvointi (mitä se pitää sisällään)?
- **Minkälainen on hyvinvoiva työntekijä**
- **Milloin sinä voit hyvin työssäsi?**
- **Mikä sinua harmittaa nykyisessä työssäsi?**
- Mitkä kolme tekijää ovat merkittävimpiä työssä jaksamisen / työkyvyn kannalta?
- **Mitkä näet suurimmiksi työuupumuksen aiheuttajiksi omassa organisaatiossasi?**
- **Miten muutostilanteet vaikuttavat työhyvinvointiin – jos mitenkään?**
- Miten muutostilanteissa tulisi toimia, jotta ne eivät vaikuttaisi haitallisesti työhyvinvointiin?
- **Mikä merkitys työyhteisöllä on työssä viihtymisen kannalta?**
- **Mikä merkitys esimiehellä on työssä viihtymisen kannalta**
  - » **Minkälainen on hyvä esimies?**
  - » **Oletko itse havainnut esimiestyössä ongelmia? Mitä?**
- Minkälainen johtamis/organisointimalli on ihanteellinen jos otetaan huomioon sekä työntekijän hyvinvointi että organisaation menestys?
- **Pyrittekö aktiivisesti kehittämään työhyvinvointia (Esim. työyhteisöä)?**
- Epävarmuuden kokeminen?

- » yhteys työhyvinvointiin?
- Mikä merkitys koulutus- ja kehittymismahdollisuuksilla on työssä viihtymisen kannalta?
- Miten joustavat työkäytännöt vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Miten työnteon paikat (Esim. työskentely kotona, työmatkat jne.) vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Mikä merkitys työn autonomialla on työhyvinvoinnin kannalta?
- Mikä merkitys urakehitysmahdollisuuksilla on työhyvinvoinnin kannalta?

### *Työvoimapula*

- Onko organisaatiossanne tällä hetkellä riittävästi työvoimaa?
- **Uskotko, että organisaationne edustamalla alalla tulee olemaan lähitulevaisuudessa pulaa osaavasta työvoimasta?**
- Miten yrityksenne varautuu tulevaisuuteen mahdollista työvoimapulaa ajatellen?
- **Millä keinoilla organisaationne pärjää tulevaisuudessa kilpaillessaan osavasta työvoimasta?**

### *Tulevaisuuden työ*

- **Jos vertaat nykyistä työtäsi vaikkapa 10 vuoden takaiseen tilanteeseen, miten työ on alallasi muuttunut?**
- **Ovatko työn tuottavuusvaatimukset organisaatiossasi kasvaneet viime vuosien aikana?**
- Millä tavoin työpaikkasi organisaatio on muuttunut viime vuosina tiimityön, asiakassuhteiden tai jonkin muun työsi näkökulmasta tärkeän asian suhteen?  
» Miten koet muutoksen?
- **Tulevatko mielestäsi organisaatiosi työn tekemisen muodot muuttumaan tulevaisuudessa? Millaisia muutoksia on kenties tulossa?**
- Tuleeko joustava työn tekeminen lisääntymään/ vähenemään tulevaisuudessa?
- **Millainen työntekijä menestyy tulevaisuuden työelämässä?**
- Tulevatko uudet toimintamallit ja/tai -kumppanit aiheuttamaan mahdollisesti uusia kehitystarpeita yrityksessäsi?
- **Miten organisaatiosi valmistautuu tulevaisuuteen? Mitä riskejä näet työelämän tulevaisuudessa erityisesti oman organisaatiosi kohdalla?**
- **Miten organisaatiossasi panostetaan työtapojen kehittämiseen/ tehokkuuden lisäämiseen? Onko suunnitelmissanne uusia ratkaisuja kilpailukyvyyn parantamiseksi?**
- Mikä on mielestäsi suurin haaste tulevaisuudessa omalla alallasi?
- **Oletko ajatellut pysyä nykyisessä työpaikassasi? Miksi?**

*Minkälainen on menestyvä organisaatio?*

- Mitä tarkoitetaan, kun puhutaan ”menestyvästä organisaatiosta”?
- Mitkä tekijät vaikuttavat organisaation menestykseen?
- Miten luovuutta ja innovatiivisuutta saadaan lisättyä?
- Mitkä ovat tämän työpaikan kilpailukeinot?
- Onko strategia muuttunut viime vuosien aikana?
- Millä kriteereillä työntekijää arvioidaan organisaatiossasi? Perustuvatko tärkeimmät arviointiperusteet tuloksellisuuden tai tehokkuuden mittareihin, laatu-kriteereihin, työajan mittareihin (nopeus, ylityöt) vai mihin?
- Edellyttääkö menestys muutosta?
- Määrittelisitkö organisaatiosi menestyväksi? Miksi?

*Työhyvinvointi vs./= Organisaation menestys?*

- Julkisuudessa on puhuttu paljon suomalaisten työkyvystä ja jaksamisesta. Millä tavalla näistä on pidetty huolta tällä työpaikalla ja omalla kohdallasi? Onko siitä ollut hyötyä organisaatiolle? Miksi?
- Oletko sitoutunut työpaikkaasi, entä ammattiisi? Kumpaan olet enemmän sitoutunut ja miksi?
- Kuinka tärkeänä pidätte henkilöstön sitouttamista työpaikkaan? (sitoutunut henkilö pysyy työpaikassa ja tekee hyvällä mielellä töitä)
- Millä keinoilla henkilöstöä on yritetty sitouttaa työpaikkaan?
- Mitä hyviä ja huonoja puolia sitoutumisesta on henkilöstön tai organisaation kannalta?
- Minkälainen palkkausjärjestelmä on mielestäsi paras jos otetaan huomioon henkilöstön työhyvinvointi ja organisaation menestys?
- Miten hyvä työympäristö tukee tuloksentekeä?
- Miten työyhteisö sekä yksin tai yhdessä tekeminen vaikuttaa organisaation menestykseen ja työhyvinvointiin?
- Mitkä asiat ohjaavat työolojen kehittämistä?
- Onko organisaatiossa ollut sellaisia tuotantoa haittaavia ongelmia, joihin olisi paremmilla henkilöstöratkaisuilla voinut vaikuttaa?
- Miten muutokset organisaation taloudellisessa tilanteessa (esim. tuottavuuden kasvu tai heikennys) vaikuttavat työhyvinvointiin?
- Koetko, että sinuun luotetaan työpaikallasi? Luotatko itse työtovereihisi?
- Mikä merkitys luottamuksella on mielestäsi työhyvinvoinnin ja organisaation menestyksen kannalta?

# Lähteet

- Alkula, Tapani & Pöntinen, Seppo & Ylöstalo, Pekka (1994): Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Porvoo – Helsinki – Juva.
- Anttila, Pirkko (1996): Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Akatiimi, Helsinki.
- Bartel, Ann P. (2004): Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking. *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 57, no. 2, s. 181–203.
- Blom, Raimo & Hautaniemi, Ari (toim.) (2009): Työelämä muuttuu, jousaako hyvinvointi? Gaudeamus, Helsinki.
- Blom, Raimo & Melin, Harri & Pyöriä, Pasi (2001): Tietotyö ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa. Gaudeamus, Helsinki.
- Blom, Raimo & Mamia, Tero (2006): Sociological perspectives on economic performance and employee well-being. Teoksessa: Vanhala, Sinikka & Kolehmainen, Merja (toim.) HRM – between performance and employees: proceedings from the HRM conference in Helsinki, November 16, 2006. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja. B 75.
- Blom, Raimo & Mamia, Tero (2008): Economic performance and employee well-being. Teoksessa: Mamia, Tero & Melin, Harri (toim.): Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Sosiologian tutkimuksia A 30, Turun yliopisto, sosiologian laitos, Turku.
- von Bonsdorff, Monika E. & Janhonen, Minna & Vanhala, Sinikka & Husman, Päivi & Ylöstalo, Pekka & Seitsamo, Jorma & Nykyri, Erkki (2009): Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997 – 2007 – tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Delaney, John T & Huselid, Mark A. (1996): The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *The Academy of Management Journal*, vol. 39, no. 4, s. 949–969.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (1998): Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino, Tampere.
- Fulmer, Ingrid Smithey & Gerhart, Barry & Scott, Kimberley S. (2003): Are The 100 Best Better? An Empirical Investigation of the Relationship Between Being a “Great Place to Work” and Firm Performance. *Personnel Psychology*, vol. 56, s. 965–993.
- Gelade, Garry A. & Ivery, Mark (2003): The Impact of Human Resource Management and Work Climate on Organizational Performance. *Personnel Psychology*, vol. 56, s. 383–404.

- Gould-Williams, Julian (2003): The importance of HR practices and workplace trust in achieving superior performance: a study of public-sector organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, vol. 14, no. 1, s. 28–54.
- Guest, David (2002): Human Resource Management, Corporate Performance and Employee Wellbeing: Building the Worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, vol. 44, no.3, s. 335–358.
- Hakanen, Jari (2004): Työuupumuksesta työnimuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2001): Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino, Helsinki.
- Huselid, Mark A. (1995): The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management*, vol. 38, No. 3, s. 635–672.
- Härmä, Mikko & Nupponen, Tarja (2002): Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Sitra, Helsinki.
- Julkunen, Raija & Nätti, Jouko & Anttila, Timo (2004): Aikanyrjähdys. Keskiluokka työn puristuksessa. Vastapaino, Tampere.
- Järvinen, Pekka (2008): Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. WSOY, Helsinki.
- Karasek, Robert & Theorell, Thöres (1990): Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life. Basic Books, New York.
- Kauhanen, Juhani & Rossi, Asta (2005): Hyvinvoiva ja menestyvä työpaikka (HYMETY) –mittariston kehittämishanke. Helsingin kauppakorkeakoulu, Helsinki.
- Lehto, Anna-Maija & Sutela, Hanna (2008): Työolojen kolme vuosikymmentä. Työolotutkimusten tuloksia 1977–2008. Tilastokeskus, Helsinki.
- Liukkonen, Paula (2006): Työhyvinvoinnin mittarit. Menetelmät, eurot, päätelmät. Talentum, Helsinki.
- Luomanen, Jari & Räsänen, Pekka (2002): Tietokoneavusteinen laadullinen analyysi ja QSRNVivo –ohjelmisto. 2. uudistettu painos. Sosiologian tutkimuksia A25, Turun yliopisto, Turku.
- Mamia, Tero & Melin, Harri (2007): Pohdintaa: tietoyhteiskunta, työn uudet organisointimuodot ja 2000-luvun työelämän haasteet. Teoksessa: Mamia, Tero & Melin Harri (toim.) Tietoyhteiskunta ja työorganisaatioiden muutos. Sosiologian tutkimuksia A 30, Turun yliopisto, sosiologian laitos, Turku.
- Manka, Marja-Liisa (1999): Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Tampereen yliopisto, Tampere.
- Mäntylä, Suvi (2006): Myytestä todellisuuteen – Henkilöstöhallinnon haasteet ICT-alalla. Sosiologian tutkimuksia A 27. Tietoalat STTK & Turun yliopisto, Helsinki & Turku.
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi (1995): Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki, Helsinki.



- Otala, Leenamajja (2003): Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. WSOY, Helsinki.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy (2003): Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Suomen ekonomiliitto & WSOY, Helsinki.
- Parkkinen, Pekka (2001): Työssä jaksaminen pitkällä aikavälillä. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. VATT-muistioita 53, Helsinki.
- Pekkola, Juhani (2008): Hyvää työtä – kuvauksia hyvän työn olemuksesta. Työelämän tutkimus, vol. 6, no. 3.
- Pyöriä, Pasi (2002): Tietotyö, työelämän muutos ja hyvinvointi. Teoksessa: Härmä & Nupponen (toim. ) Työn muutos ja hyvinvointi tietoyhteiskunnassa. Sitran raportteja 22. Sitra, Helsinki.
- Rauramo, Päivi (2008): Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Editat, Helsinki.
- Riikonen, Eila & Tuomi, Kaija & Vanhala, Sinikka & Seitsamo, Jorma (2003): Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Työterveyslaitoksen verkkosivut. <[www.trip.ttl.fi/tietoyhteiskuntapankki](http://www.trip.ttl.fi/tietoyhteiskuntapankki)> (viitattu 29.7.2004)
- Tuomi, Kaija ym. (2000): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Teoksessa Tuomi, Kaija (toim.): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Uusitalo, Hannu (1991): Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan. WSOY, Juva.
- Vanhala, Sinikka & Laukkanen, Mauri & Koskinen, Antero (1997): Liiketoiminta ja johtaminen. 2 uudistettu painos. KY-Palvelu, Helsinki.
- Vartiainen, Matti (1994): Työn muutoksen työvälineet. Muutoksen hallinnan sosio-tekniset menetelmät. Otatieto, Espoo.
- Ylöstalo, Pekka (2002): Yritysten strategiat ja hyvinvointi. Teoksessa Tuomi, Kaija (toim.): Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa. Työ ja ihminen tutkimusraportti 15, Työterveyslaitos, Helsinki.

